

# HAKUPROSESSIN TOIMINTALOGIIKKA KANSAINVÄLISISSÄ URHEILUN SUURKILPAILUISSA

Lahden alue hakijana

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Syksy 2010  
Marja-Leena Karvinen  
Pekka Saarits

Lahden ammattikorkeakoulu  
Markkinointi

KARVINEN, MARJA-LEENA & SAARITS, PEKKA: Hakuprosessin toimintalogiikka kansainvälisissä urheilun suurkilpailuissa

Lahden alue hakijana

Markkinoinnin opinnäytetyö, 114 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kansainvälisten urheilun suur tapahtumien hakuprosessia. Työmme tavoitteena on selvittää, millä perusteella kilpailuisännöys myönnetään kaupungille. Toinen tavoitteemme on kartoittaa Lahden menestystekijät ja kehityskohteet hakijana. Näiden kautta pyrimme muodostamaan toimintasuosituksen urheilukilpailuita hakeville kaupungeille ja urheiluseuroille. Tutkimusongelmanamme on kartoittaa valintakriteerit, jotka määräävät kilpailujärjestäjän.

Työ tehdään toimeksiantona Lahden Ahkera Ry:lle, joka haluaa ehdotuksia ja toimintaohjeita urheilukilpailujen hakuprosessissa menestymiseen. Tutkimuksen avulla Lahden Ahkera toivoo saavansa lisää tietoa kansainvälisten urheiluliittojen vaatimuksista hakijakaupungeille ja urheiluseuroille.

Tutkimuskohteita työssä ovat Veteraanien Yleisurheilun MM-kilpailut, Veteraanien EM-hallikilpailut, Yleisurheilun Eurocup sekä Hiihdon MM-kilpailut. Teoria pohjautuu urheilu- ja tapahtumamarkkinoinnin kirjallisuuteen sekä medialähteisiin. Empiirinen osa koostuu haastattelemalla urheilukilpailujen hakuprosessiin osallistuneita kaupungin johdon, Suomen urheiluliitto, sekä urheiluseuratason edustajia. Haastattelut suoritetaan Lahdessa, Helsingissä ja Lappeenrannassa. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisilla haastatteluilla.

Tutkimuksesta käy ilmi, että menestyksellinen hakeminen vaatii laajaa verkostoyhteistyötä hakevan seuran, kaupungin, Suomen lajiliiton sekä kilpailua hallinnoivan kansainvälisen lajiliiton välillä. Hakijan on tiedettävä ja täytettävä liiton asettamat vaatimukset toiminnallisesta ja infrastruktuurin tasosta. Hakuprosessit ovat vuosia kestäviä projekteja, joihin perehtymiseen on syytä varata noin kaksi vuotta aikaa. Kandidaatteja arvioi urheilijoista ja valmentajista koostuva ryhmä, minkä vuoksi kilpailuhakemuksen sisällön tulee keskittyä urheilullisiin tekijöihin.

Asiasanat: kansainväliset urheilukilpailut, urheilukilpailujen hakeminen, urheilukilpailujen järjestäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Marketing

KARVINEN, MARJA-LEENA & SAARITS, PEKKA: Operation logic of  
applying processes in large-scale international athletic competitions  
Lahti region as a candidate

Bachelor's Thesis in Marketing, 114 pages, 7 appendices

Autumn 2010

## ABSTRACT

---

This thesis is about the applying process of international athletic competitions. The aim of the thesis is to find out the principles which determine the election of the host city for the competition. The second objective is to analyze the strengths and weaknesses of Lahti as a host candidate. Through these a procedure suggestion for applying cities and sports clubs will be formed.

The study was commissioned by Lahden Ahkera Ry, expecting to receive suggestions about the requirements and detailed procedures to succeed in the evaluation process. This information is purposed to help both sports clubs and city authorities in the applying process.

Subjects for research are World Masters Athletics Championships, European Masters Indoor Championships, Euro Cup in Athletics and Nordic World Ski Championships. The theoretical section is based on literature in sport and event marketing, including press sources. The empirical data was collected by a qualitative method from Finnish sports clubs, city authorities and national sport unions in Lahti, Helsinki and Lappeenranta.

The study results indicate that wide networking between sport clubs, city authorities, national and international unions is essential. Fame and visibility on international level generate credibility, but networks also provide knowledge about requirements that all parties must be aware of. Through this all needed information concerning operational and infrastructure requirements can be acquired. The application itself must be composed according to athletic focus, since the evaluators are primarily athletes and coaches.

Keywords: international athletic competitions, applying athletic competitions, organizing athletic competitions

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	<u>1</u>
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajaus	<u>1</u>
1.2	Tutkimusmenetelmä	<u>2</u>
2	TAPAHTUMIEN MARKKINOINNIN LÄHTÖKOHDAT JA TOIMINTALOGIIKKA	<u>4</u>
2.1	Tapahtumamarkkinoinnin perusta	<u>4</u>
2.2	Verkostoituminen tapahtumamarkkinoinnissa	<u>10</u>
2.3	Palvelun laadun analysointi	<u>13</u>
2.4	Toimivan tapahtuman vaatimukset	<u>17</u>
2.5	Valintojen ja päätösten tekeminen	<u>24</u>
2.6	Kaupunki ja kisajärjestäjä tapahtumamarkkinoijana	<u>30</u>
2.7	Tapahtumien ja kaupunkien brändit	<u>36</u>
2.8	Urheilutapahtumien toimintaperiaatteita	<u>42</u>
3	KANSAINVÄLISET URHEILUKILPAILUT JA VALITSIJAORGANISAATIO	<u>47</u>
3.1	Urheilukilpailujen hakuprosessi	<u>47</u>
3.2	Oletukset valitsijaorganisaation odotuksista	<u>48</u>
4	TOIMINTATAPOJA KANSAINVÄLISTEN URHEILUKILPAILUJEN HAKUPROSESSISSA	<u>52</u>
4.1	Tutkimusjärjestelyt	<u>52</u>
4.2	Tutkimuksen tulokset	<u>53</u>
4.3	Urheilukilpailujen hakemisen syyt	<u>53</u>
4.4	Valitsijaorganisaation odotukset hakijalle	<u>56</u>
4.5	Kaupunkien ja seurojen resurssit ja toimenpiteet hakuprosessissa	<u>59</u>
4.6	Hakija, politiikka ja liike-elämä	<u>73</u>
4.7	Valintapäätöksen taustat	<u>79</u>

5	YLEISET JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET HAKUPROSESSISTA	<u>82</u>
5.1	Hakuprosessin perusta	<u>82</u>
5.2	Kaupunkien ja seurojen resurssit ja toimenpiteet	<u>85</u>
5.3	Hakija, politiikka ja liike-elämä	<u>90</u>
5.4	Toimenpidesuosituksia hakijalle	<u>93</u>
5.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	<u>95</u>
6	LAHTI HAKIJAKAUPUNKINA	<u>97</u>
6.1	Vahvuuksia kisajärjestäjänä	<u>98</u>
6.2	Kehittämiskohteita kisajärjestäjänä	<u>99</u>
6.3	Mahdollisuudet kisajärjestäjänä	<u>101</u>
6.4	Uhat kisajärjestäjänä	<u>103</u>
6.5	Suosituksset Lahdelle hakijana	<u>104</u>
7	YHTEENVETO	<u>106</u>
	LÄHTEET	<u>109</u>
	LIITTEET	<u>114</u>

# 1 JOHDANTO

Lahdella on pitkät perinteet urheilutapahtumien järjestämisessä. Mäkihyppytornit, hiihtoladut ja muu kilpailupaikkojen infrastruktuuri ovat vakiintunut osa Lahden kaupunkia ja imagoa. Lahden alue tarjoaa hyvät puitteet erilaisten tapahtumien järjestämiselle. Lahti on hakenut useita kansainvälisellä tasolla suuria kilpailuita järjestettäväkseen ja menestyksekkäästi saanut toteuttaa joitakin.

Kansainvälisten suurkilpailujen saaminen edellyttää vuosien valmistelua, oikeanlaisesta hakemusta sekä asianmukaisia valmiuksia kisojen järjestämiseen. Portinvartijana toimii valitsijaorganisaatio, joka äänestää mielestään sopivinta kandidaattia järjestäjäkaupungiksi. Tässä opinnäytetyössä käsittelemme tapahtumien järjestelyiden vaatimuksia sekä valitsijaorganisaatioiden asettamia kriteereitä. Tutkimuksessa selvitetään valitsijaorganisaation hakijakaupungeilta edellyttämiä tietoja ja resursseja. Tutkimuksella saatuja tuloksia käytetään Lahden alueen vahvuuksien, heikkouksien ja mahdollisuuksien selvittämiseen.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Opinnäytetyössä tutkimme urheilun kansainvälisten suurkilpailujen kilpailupaikkojen valintakriteereitä. Työmme tavoite on selvittää, kuinka kaupunki tai urheiluseura saa kilpailuisännöyden. Etsimme työssämme keskeiset tekijät, jotka johtavat urheilukilpailujen isäntäkaupungin valintaan. Näiden tekijöiden kautta muodostamme yleisen toimintasuosituksen urheilukilpailujen hakijoille. Opinnäytetyömme toinen tavoite on kartoittaa Lahden ominaisuuksia hakijana ja luoda erityisesti Lahdelle suunnattu toimintasuositus.

Tutkimusongelmanamme on löytää selitys, millä kriteereillä kaupunki valitaan tai jätetään valitsematta urheilukilpailujen järjestäjäkaupungiksi sekä mitä toimenpiteitä hakijan tulisi suorittaa hakuvaiheessa. Kaikkia kansainvälisiä suurkilpailuita edel-

tää äänestys kisapaikasta. Kunkin tapahtuman valitsijaorganisaatio käy läpi kaikkien kilpailuita hakeneitten kaupunkien hakemukset, ja kukin organisaation jäsen äänestää mielestään soveltuvinta vaihtoehtoa.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona urheiluseura Lahden Ahkeralle. Opinnäytetyö on ensimmäinen tästä aiheesta, ja Lahden Ahkeraa edustavan Pekka Mäki-Reinikan mukaan Suomen kisajärjestäjät ovat erittäin kiinnostuneita tietämään, mitä heidän tulee ottaa huomioon vaikuttaakseen ratkaisevasti valitsijaorganisaation päätökseen. Lahden Ahkeralla on kokemusta lukuisten suuren luokan urheilu-kisojen järjestämisestä ja suuri kiinnostus selvittää omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan kilpailtaessa kisojen järjestämisestä sekä kansainvälisellä tasolla että Suomessa.

Aihe rajattiin käsittelemään teoriaosuudeltaan tapahtumamarkkinoinnin teoriaa, eli tapahtuman suunnittelua ja käytännön toteutusta. Tutkimuskohteiksi otimme Hiihdon MM-kilpailut, Veteraanien yleisurheilun MM-kilpailut ja Yleisurheilun Eurocupin. Suurempia kansainvälisiä kilpailuita on vaikeampi tutkia, koska niiden järjestäjien haastatteleminen on teknisesti hyvin vaikeaa. Olympialaisia käytämme teoriapohjassa esimerkkinä mediasta saamiemme tietojen mukaan.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön teoriaosuus kootaan urheilu- ja tapahtumamarkkinoinnin kirjallisuudesta, ja sitä täydennetään urheilutapahtumia käsittelevillä lehtiartikkeleilla ja erilaisilla sähköisillä lähteillä. Käsittelemme teoriassa edellä mainittuihin aihealueisiin liittyen palveluita, valintapäätöksien tekemistä, brändejä, verkostoitumista, sekä urheilutapahtumiin liittyviä ominaisuuksia. Empiriaosuuteen kerätään kvalitatiivinen tutkimusaineisto haastattelemalla tutkimuskohteinamme olevia urheilukilpailuita hakaneiden ja järjestäjien organisaatioiden edustajia Lahdessa, Lappeenrannassa ja Helsingissä. Näiden lisäksi haastattelemme Lahden kaupungin-

johtoa liittyen urheilutapahtumien tukemiseen. Haastattelumateriaalista etsimme johtopäätökset tutkimusongelmaamme. Suurin osa arvokkaasta tutkimusmateriaalista on lukuisten eri kisajärjestäjien arkistoissa ja ennen kaikkea mielissä hiljaisena tietona. Näistä syistä valitsimme kvalitatiivinen analyysin tutkimusmenetelmäksi.

Haastatteluaineisto on litteroitu kokonaisuudessaan ja materiaalia karttui erittäin suuri määrä. Aineiston runsaudesta johtuen emme ole liittäneet sitä työhön, mutta se on tarvittaessa saatavilla tekijöiltä.



## 2 TAPAHTUMIEN MARKKINOINNIN LÄHTÖKOHDAT JA TOIMINTALOGIIKKA

Teoriaosassa määrittelemme tutkimukseemme liittyvät keskeiset tapahtumamarkkinoinnin käsitteet. Käsitlemme tapahtuma- ja urheilumarkkinoinnin termistöä ja toimintalogiikkaa aiheeseemme soveltuvien osien.

### 2.1 Tapahtumamarkkinoinnin perusta

Liiketoiminnan perustan muodostavia markkinoinnin kilpailukeinoja ovat ns. 4 P -mallin mukaan tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Liiketoiminnassa pyritään ymmärtämään asiakkaan ostokäyttäytymistä ja etsitään oikeaa tapaa asiakkaan kohtaamiseen. Tapaaminen koostuu tavasta, paikasta ja ajankohdasta, joiden kaikkien täytyy olla asiakkaalle sopivia. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan tarpeita riittävästi saadakseen asiakkaan kiinnostumaan itsestään. Yrityksen haaste on saada tarvitsemansa tieto asiakkaiden käyttäytymisestä. (Muhonen & Heikkinen 2003, 21-23.)

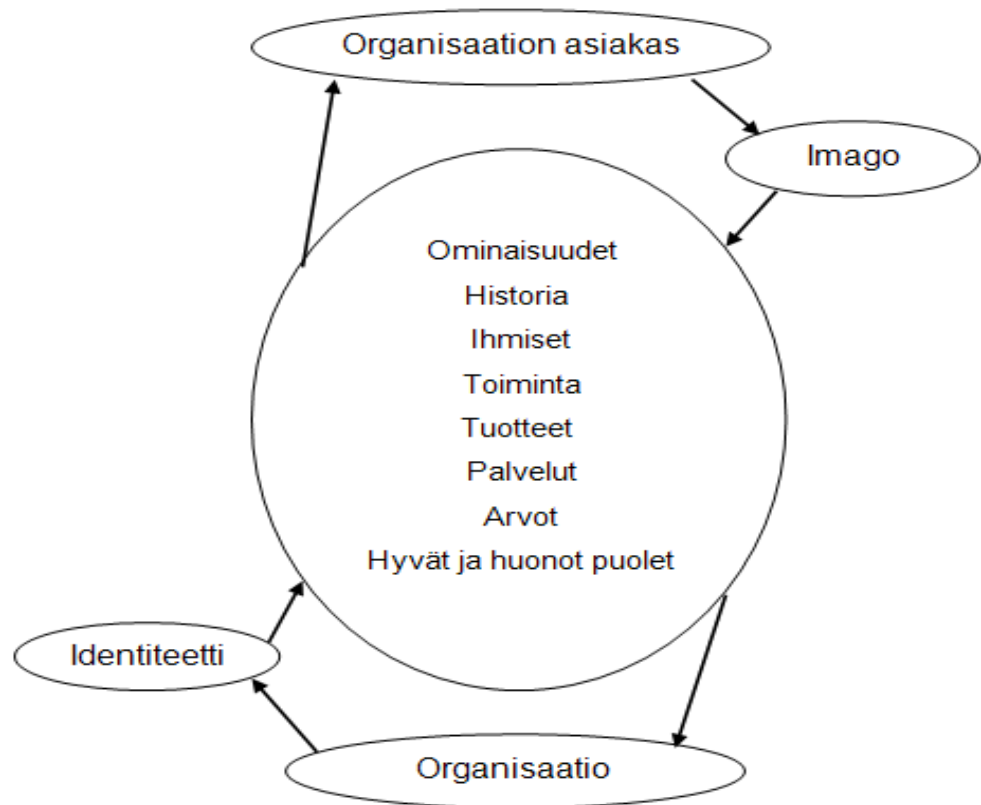
Tutkimuksemme kohteina ja sitä kautta asiakkaina ovat valitsijaorganisaatio ja tapahtumajärjestäjäkaupunki. Käsitlemme myös soveltuvien osien urheilutapahtuman käyttäjäasiakkaita eli urheilijoita ja kisaturisteja. Tätä kautta haemme lisää syvyyttä kokonaistarpeiden kartoittamiseen ja ymmärtämiseen. Kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on oma roolinsa, vaatimuksensa ja intressinsä. Tutkimuksen suurin painoarvo asetetaan valitsijaorganisaation intresseille.

Asiakkaat ostavat itselleen arvoa, joka sisältää McCarthyn 4 P -mallin mukaan asiakkaan saaman arvon, asiakkaalle tulevat kustannukset, asiakkaan mukavuuden ja asiakkaan viestinnän yrityksen kanssa. Asiakkaat ostavat paketin harkintansa mukaan kokonaisuuden perusteella. (Muhonen & Heikkinen 2003, 26.)

Palvelut ovat tulleet entistä merkittävämmiksi. Kilpailukeinoja palveluissa on pitänyt tarkastella laajemmin ja siksi 4P-mallia on laajennettu kolmella tekijällä. Nämä ovat People, Process ja Physical evidence eli henkilökunta, palvelujen tuotantoprosessit ja palveluympäristö. 7P –malli korostaa markkinoinnin kokonaisvaltaisuutta ja monipuolisia mahdollisuuksia. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2009, 3,9,17.) Tästä voimme todeta, että myös valitsijaorganisaatio on kiinnostunut tapahtuman kaikkien elementtien kokonaisuudesta, sillä kilpailut ovat paljon muuta kuin pelkät urheilusuoritukset kentillä.

Imago ja identiteetti ovat huomionarvoisia tekijöitä yrityksille ja organisaatioille. Imagolla tarkoitetaan organisaatiosta tai yrityksestä muodostunutta kuvaa asiakkaiden mielissä, käsittäen sekä itse organisaation että sen tuotteet ja muut ominaispiirteet. Siihen sisältyy organisaation teot, viestit ja yleinen ulkonäkö. Imago voi myös tarkoittaa haltijalleen pelkästään jotakin yksittäistä tekijää, kuten tuotetta tai henkilöä. Identiteetti vastaavasti on mielikuva siitä, mitä yritys on ja tekee. Identiteetti on tapa, jolla organisaatio tai sen jäsen näkee oman organisaationsa. Se sisältää toimintaperiaatteet, merkityksen ja syyn olemassaololle. Kuten imagokin, identiteetti vaihtelee katsojan kokemuspohjan mukaan. (Bergström & Leppänen 2005, 12; Alaja 2000, 33-34.)

Kuvio 1 näyttää, kuinka organisaatio ja organisaation asiakas linkittyvät toisiinsa imagon ja identiteetin kautta. Organisaatio esittää itsensä asiakkaalleen identiteettinsä kautta, mikä tarkoittaa organisaation omakuvaa ja käsitystä itsestään materiaalisella ja immateriaalisella tasolla. Vastaavasti asiakas kokee organisaation imagon kautta. Imago sisältää samat sisältöelementit kuin identiteetti, poiketen mahdollisesti huomattavasti laadullisesti ja sisällöllisesti. Kuvassa palveluilla tarkoitetaan palvelutuotteiden valikoimaa. Asiakas voi kokea organisaation kyvykkyyden ja ominaisuudet varsin erilaisina kuin itse organisaatio. (Alaja 2000, 33.) Kuviossa mainittujen lisäksi huomion arvoisia täydentävinä elementtejä ovat toimitilat, sisustus, asiakaspalvelun laadullinen taso, yrityksen visuaalinen ilme sekä markkinointi ja viestintä. (Bergström & Leppänen 2005, 12.)



Kuvio 1. Organisaation identiteetti ja imago (Alaja 2000, 33. mukaillen)

Monella yrityksellä on ongelmana se, että asiakkaita ei tunneta eikä heidän käyttäytymistään ymmärretä. Yritysten tulisi keskittyä enemmän pitämään vanhat asiakkaansa kuin ryhtyä hankkimaan uusia. Nykyisistä asiakkaista on saatavilla paljon tietoa heidän kulutushistoriastaan, mutta laadullisesti se ei aina ole arvokkainta tietoa. Henkilökohtaisissa tapaamisissa on kerättävissä paljon arvokasta tietoa. Yritykset, asiakkaat ja verkostot on osattava kohdata oikein. Kontaktit syntyvät vuoropuheluissa, joissa asiakas tai yhteistyökumppani kohdataan suoraan. Tapah- tumassa on siis kyse tärkeästä suhdetoiminnan työkalusta. Tulevaisuuden asiak- kuudet solmitaan suhteiden ja tunteen kautta, molempien osapuolien valitessa vuo- ropuhelun kautta kumppanin, jonka kanssa tulee parhaiten toimeen. Mitä laajem- man verkoston yritys omistaa, sitä paremmat edellytykset sillä on menestyä. (Mu- honen & Heikkinen 2003, 15-17.)

Kilpailuympäristössä asiakkaan käsite on laajempi kuin perinteisessä liiketoiminnassa. Tapahtumaolosuhteissa ei välttämättä ole perinteistä ostajaa ja myyjää. Asiakkaaksi voidaan määritellä kisayleisö, urheilija tai esimerkiksi näytteilleasettaja. Kaikkia tapahtumaan osallistuvia ulkopuolisia tahoja voidaan nimittää tapahtuman asiakkiksi. (Iiskola-Kesonen 2004, 16.) Kansainvälisissä urheilukilpailuissa toimijoina ovat hakeva tai järjestävä seura, kaupunki, valitsijaorganisaatio ja urheilukilpailuun osallistuvat tahot. Valitsijaorganisaatio etsii soveltuvaa järjestäjää palvelemaan urheilijoita ja katsojia. Seura vastaavasti haluaa yhdessä kaupungin kanssa luoda edellytykset kilpailuille sekä sitä kautta kaikille osallistujille. Kaiken päämäärä on kilpailuihin osallistuvien henkilöiden ja yritysten tyytyväisyys.

Maine on tapahtuman asiakkaiden mielipide, joka on levinnyt heidän sidosryhmiinsä. Aiemmat kokemukset tapahtumasta vaikuttavat luonnollisesti maineeseen, ja sitä kautta odotuksiin. Maine muokkautuu tapahtumaan liittyvässä sanallisessa viestinnässä, teoissa ja yleisesti vuorovaikutustilanteissa. Se sisältää asiatiedon lisäksi huhut, jolloin asiakas luo odotukset tapahtumalle kaiken saamansa tiedon perusteella. Maine on täten pohja asiakkaan odotuksille joko hyvässä tai pahassa. Neutraalilla tai puuttuvalla maineella ei ole vaikutusta syntyviin mielipiteisiin, mutta positiivinen ja negatiivinen maine asettavat heti ennakkokäsityksiä ja odotuksia. Tältä pohjalta potentiaaliset asiakkaat arvioivat, onko tapahtuma osallistumisen arvoinen sekä arvioivat palvelun laatua. Hyvä maine suodattaa epäkohtia osallistujien mielissä, kun vastaavasti huono maine saa asiakkaat huomaamaan ja korostamaan epäkohtia herkemmin. Henkilökunnan rekrytoinnissa vaikuttavat samat periaatteet odotuksista ja asenteista. Hyvämaineinen tapahtuma viestii kohdallaan olevista arvoista houkuttellen ja motivoiden samalla työntekijöitä. (Iiskola-Kesonen 2004, 21.)

Taulukon 1 takana on ajatus palvelusta arvon luojaasi asiakkaalle, eikä pelkkänä tarjoomien joukkona. Palvelut tulkitaan prosesseiksi, joissa yrityksen resurssit toimivat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa synnyttäen arvoa asiakkaan prosesseihin. Kyse on siis asiakkaan toiminnan edistämisestä vuorovaikutuksen kautta. Asiakas voi osallistumisensa kautta olla prosessin resurssi, kuluttaja ja käyttäjä. Palveluprosessin tuottama arvo syntyy tällöin yrityksen ja asiakkaan yhteistyön

kautta. Markkinoitaessa palveluita on asiakkaalle tultava selväksi prosessissa syntyvä arvo. Palvelulogiikan tarkoitus on tukea asiakkaan prosesseja yrityksen omilla voimavaroilla ja kantaa samalla vastuuta asiakkaan prosesseista. (Gröönroos 2009, 82-83.)

Taulukko 1: Palvelulogiikka (Gröönroos 2009, 83.)

Tarjooman luonne	Arvoa tukeva prosessi
Näkökulma	Prosessi, jossa joukko resursseja on vuorovai- kutuksessa asiakkaiden kanssa ja pyrkimyksenä on tukea heidän prosessejaan arvoa luovalla tavalla
Liiketoiminnan logiikka	Edistää prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luontia
Asiakkaan rooli	Arvon tuottaja ja osittain kanssatuottaja
Yrityksen rooli	Tarjoaa käyttöön palveluprosessin ja osallistuu arvon tuottamiseen ja luomiseen asiakkaidenku- lutusprosessissa

Tavoitteisin sitoutuminen synnyttää luovuutta ja intoa toimintaan ja on näin välttämätön onnistumisen edellytys. Kaikki alkaa järjestäjän omasta panoksesta jonka kautta tekemisen into leviää ympäristöön, kartuttaen samalla uusia resursseja tapahtuman käyttöön. (Hoyle 2002, xii.) Talkooväki toimii tämän periaatteen mukaan tapahtumajärjestäjän alaisuudessa ja on vahvasti riippuvainen tapahtumajärjestäjän alkupanoksesta.

Useita tapahtumia toteutetaan vapaaehtoisvoimin, jolloin työvoimana toimivat amatööri- tai ammattilaistoimitsijat. Vapaaehtoiset voivat kuulua joko toimikuntiin tai toimia yksilöinä. Tapahtuman järjestäminen voi koostua täysin vapaaehtoistuesta, yhdistelmästä kunnallista ja organisaatioiden tukea ja vapaaehtoistyötä tai ta-

loudellisten organisaatioiden tuen osittaisesta hyödyntämisestä. (Shone&Parry 2004, 38.)

Tapahtuman markkinointi on aloitettava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, koska ainoastaan siten se palvelee optimaalista tapahtuman hyötyä sekä toiminnallisesti että taloudellisesti. Sen tulee kiteyttää tavoitteet yhdeksi päämääräksi, ja ohjata henkilöstöresurssit lopputulokseen pääsemiseen. Välitettävän viestin tulee tuoda esille kävijän tapahtumasta saamat hyödyt, ja sitä kautta tapahtuman tarkoitus. (Hoyle 2002, xvii.)

Markkinoinnissa on otettava huomioon tapahtuman luonne. Liian aikaisin aloitettu markkinointi voi hukkua nykypäivän informaatio- ja mainostulvaan. Toisaalta liian lähellä tapahtumaa suoritettu markkinointi voi puolestaan aiheuttaa sen, ettei viesti tavoita kaikkia potentiaalisia asiakkaita. Pahimpana uhkakuvana molemmissa tapauksissa on yleisökato. (Hoyle 2002, 156.)

Markkinointiviestinnän erilaiset mediakanavat sopivat parhaiten tiettyihin tarkoituksiin. Painetussa mediassa näkyvyyttä haetaan värien käytöllä. Radiomainontaa käytetään huomion saamiseen sekä tunnelman luomiseen. Mediaksi tulee valita parhaiten tapahtumaan liittyvät kanavat. (Hoyle 2002, 155-156.) Koska markkinointi on tärkeä osa tapahtumaa, oletamme valitsijaorganisaation olevan kiinnostunut hakijakaupungin suunnitelmista ja valmiuksista markkinoinnin toteuttamiseksi.

Kaupungin asukkaiden luonne ja käytös toimivat myös markkinointikanavana. Tästä syystä paikallisilla asukkailla täytyy olla suvaitseva asenne tapahtuman tuomia asiakkaita kohtaa. (Kotler, Haider & Rein 1993, 39-40.) Paikallisilla intresseillä on siksi merkitystä tunnelman luoja ja viestien välittäjänä. Paikalliset asenteet määräävät kilpailuihin kohdistuvien viestien sävyn.

## 2.2 Verkostoituminen tapahtumamarkkinoinnissa

Tässä luvussa käsittelemme verkostoitumisen ominaisuuksia ja sen merkitystä tapahtumamarkkinoinnille, ja erityisesti kilpailujen hakuprosessille. Keskeisenä teemanä on selvittää verkostojen merkitys hakijaorganisaatiolle.

Verkostoitumiselta haetaan vakautta liiketoimintaan muutostilanteissa ja riskienhallinnassa. Sitä käytetään myös strategioiden testaamiseen, kuten myös kilpailijoiden strategioiden tarkkailemiseen ja kilpailuun vastaamiseen. Yritykset tarvitsevat yhtäläisen potentiaalin menestykselle välttääkseen oman kehityksensä heikkenemisen kilpailijoiden rinnalla. Verkostoilla haetaan ennen kaikkea parempaa kilpailuasemaa. Koska yritysten toiminta on usein kapea-alaista, saadaan verkostojen kautta yrityksen käyttöön laajempaa osaamista. Globaalista kilpailusta puuttuvat pysyvät kilpailuedut, jolloin paremmuus riippuu oppimisesta ja uudistumiskyvystä. Tämä tarkoittaa tiedon ja osaamisen oikeanlaista hallintaa sekä sisäisissä että ulkoisissa verkostoissa. Verkostoilla menestymisen ydin on kyetä muodostamaan luottamukseen perustuvia sitoutuneita verkostoja, joissa kommunikaatio pysyy avoimena. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 23-24.)

Yritysten ja viranomaisten yhteistyön sujuminen on vahvasti riippuvainen yrityselämän luottamuksesta viranomaisia kohtaan. Jos keskinäinen luottamus puuttuu, on yritysten saaminen yhteistyöhön hyvin hankalaa. Yhteistyöhalukkuus liittyy paikallisiin toimintatapoihin ollen vahvasti maasta riippuvainen. (Kozak, Gnoth & Andreu 2010, 96.)

Tarjooma verkostoympäristössä on asiakkaalle tarjottu kokonaisuus, johon on lisätty käytölle tarpeelliset lisä- ja tukipalvelut. Kokonaisuus syntyy näin useiden osa-alueiden osaamisen yhdistämisestä. Tällöin yhteistyö tulee entistä tiiviimpää ja keskinäisten toimien ja osaamisen tulee olla selkeästi koordinoituja. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja muutosten seuraaminen edellyttää riittävää yhteistyötä asiakkaita palvelevien yritysten kanssa tai toimintaa ja läsnäoloa asiakaskontaktien kautta. Internet tarjoaa laajasti tietoa, mutta yksityiskohtaisemman tiedon saanti

esimerkiksi markkinoista ja osaamisesta vaatii verkostoitumista. (Möller, Rajala, Svahn 2004, 19.)

Verkostoitumisen hyödyillä on kolme pääyhteistyösuuntausta, jotka ovat tuotanto, logistiikka ja tuotekehitys. Tuotannon sektorilla haetaan menetelmien ja vastuun parantamista. Logistisesti tavoitellaan informaatio- ja materiaalivirtojen kehittymistä. Tuotekehityksessä haetaan valmistuksen ja suunnittelun edistämistä. Näiden kautta asiakkaalle ja toimittajalle syntyy aiemmin mainituilla alueilla erilaisia hyötyjä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 26-27.) Urheilutapahtumien verkostoitumisen pääpaino on logistisella kentällä, koska tapahtumat ovat palveluita, ja hakuprosessissa on pitkälti kyse informaation välittämisestä. Materiaalivirrat edustavat tässä tapauksessa erilaisia tukia ja sponsorisopimuksia.

Kuvio 2 jaottelee tarkemmin, mihin spesifeihin toimenpiteisiin verkostoja käytetään informatiivisella ja materiaalisella puolella. Samalla se nostaa selkeästi esiin verkostoitumisen hyötyjä.





Kuvio 2: Verkostojen käyttötarkoitukset (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 25-26. mukaillen)

Yllä olevassa kuviossa näkyy joitakin tärkeimpiä käyttötarkoituksia verkostoille. Näiden lisäksi huomionarvoisia elementtejä ovat laadun parantaminen ja vakauttaminen sekä luonnollisesti kilpailuvoiman kehittäminen. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 8.)

Modernissa toimintaympäristössä kansainvälistyminen, inhimillinen pääoma, luottamus ja innovaatiot ovat kulmakiviä. Pelkästään yritysten omat voimavarat riittävät harvoin menestykseen nykyajan kovassa kilpailussa. Verkostojen käyttö edellyttää vuorovaikutustaitoja, luottamusta ja avoimuutta. Kilpailutilanteessa korostuu muun muassa oppimisen, laadun, kehityksen ja nopeuden merkitys. Modernit organisaatiot koostuvat verkostoista, ja välitetty informaatio toimii verkoston seurannan keinona. Yhteistyön kautta tulee saada käyttöön kaikkien verkoston yritysten ydinosat, jolloin tuottavuus ja innovatiivisuus tehostuvat pitkässä yhteistyössä. Tällöin myös yleiset epävarmuustekijät toiminnassa vähenevät. (Toivola 2006, 9-10.)

Verkostotalouteen kuuluu vahvasti lisääntyvä yhteistyö toimittaessa maailmanlaajuisilla markkinoilla. Asiakkaiden vaatimustason noustessa ydinosoitukseen keskittyminen tulee ottaa vahvasti toimintakenttään. Verkostoissa toimivat yritykset ovat sidoksissa toistensa resursseihin ollen täten riippuvaisia toisistaan. (Toivola 2006, 10; Möller, Rajala & Svahn 2004, 25.)

Verkostoyhteistyö on soveltuva toimintamalli opiskelemisessa sekä tiedonvälityksessä. Verkostossa toimimisen perimmäinen tarkoitus on kehittää strategisesti oman yrityksen resursseja. Verkostojen lujuus riippuu osapuolten luottamuksesta sekä niiden kestosta ja pysyvyydestä. (Toivola 2006, 12.)

Tarjooman parantamiseksi on mahdollista ottaa käyttöön kehitysverkkoja, joissa verkon toimijoiden osaaminen yhdistetään yhdeksi yhteiseksi tietokentäksi. Tällöin syntyvällä tiedolla on mahdollista ylittää erilaisia osaamiskuiluja. Verkostoilla voi

myös kilpailla yrityksen omat voimavarat ylittävissä tilanteissa, jolloin verkoston kautta syntyy tilanteen vaatima uskottavuus ja kilpailukapasiteetti. Verkostoilla voi myös hakea sopeutumista uusiin liiketoimintakulttuureihin. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 25.)

Verkostot kilpailevat keskenään toimintakapasiteetissa ja tehokkuudessa. Verkostojen kilpailukyky perustuu tuotteiden, palveluiden ja osaamisen täydennettävyyteen, liiketoiminnan mittakaavaetuun, erikoistumiseen sekä nopeuteen ja joustavuuteen. ”Verkostossa toimivan yrityksen ei esimerkiksi tarvitse hajottaa resurssejaan markkinointiin, koska verkosto sinänsä toimii jo markkinointikanavana.” Verkosto toimii luonnollisesti nopeammin, koska sen on mahdollista organisoida rinnakkais-toimintoja. (Toivola 2006, 13.)

Lahden edustajia valittiin Kansainvälisen hiihtoliiton yhteydessä toimiviin komiteoihin vuoden 2015 kisapaikkaäänestykseen liittyneessä kokouksessa. Lahdella on nyt edustus maastohiihdon hallituksessa ja maailmancupin alakomiteassa, sekä edellisinä vuosina saadut paikat sääntö- ja valvontakomiteassa sekä mäkihypyn maailmancup- alakomiteassa. Muita paikkoja Suomella ovat edustus FIS:n yhdistetyssä komiteassa ja mäkihyppykomitean puheenjohtajuus. (Etelä-Suomen Sanomat, 2010e.)

Yleiskokouksessa hakijakaupunkeja edustavat poliittiset päättäjät sekä urheilijat. Urheilijat ovat selkeimmin ilmaistuna paikkojen loppukäyttäjiä. Lahden vuoden 2015 MM-kilpailuhakua edustivat ulkoministeri Alexander Stubb ja hiihtäjä Jesse Väänänen. (Etelä-Suomen Sanomat, 2010b.)

### 2.3 Palvelun laadun analysointi

Asiakas määrittelee laadun kriteerit ja tapahtuman laadullisen onnistumisen. Laatu jakautuu tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu käsittää asiakkaan konkreettisesti saamat asiat ja palvelut. Toiminnallinen laatu koostuu tavasta, jolla asiakasta palvellaan, sekä osallistumisen kautta saaduista elämyksistä.

Toiminnallinen laatu perustuu aina asiakkaiden yksilölliseen kokemukseen. (Iiskola-Kesonen 2004, 22.)

Asiakkaan ja järjestäjän kohtaamiset tapahtuman aikana lukuisissa vuorovaikutustilanteissa muodostavat asiakkaan mielipiteitä. Näissä kohtaamisissa muodostuu tapahtuman lopullinen laatu. Palvelutapahtuman lopputulos riippuu työntekijöiden saaman koulutuksen ja osaamisen soveltuvuudesta tilanteeseen. (Iiskola-Kesonen 2004, 23.)

Laadussa on lopulta kyse asiakkaan ennakko-odotusten täyttymisestä. Asiakkaat vertaavat tapahtumassa saamiaan kokemuksia odotuksiin, jotka heillä oli tapahtumasta ennen osallistumista. Laadun ongelmatilanteita ovat esimerkiksi asiakkaan epärealistiset odotukset tai väärän kuvan antava viestintä. Markkinoitaessa tapahtumaa on huomioitava riittävästi asiakkaitten odotuksia, jotta välittyisi mahdollisimman totuudenmukainen kuva sisällöstä. (Iiskola-Kesonen 2004, 24.)

Kuvio kaksi esittää palvelun seitsemän laatu-ulottuvuuden liittymisen kokonaislaatuun. Kuvassa ilmenee myös kunkin laatu-ulottuvuuden liittyminen joko imagoon, tekniseen laatuun tai toiminnalliseen laatuun. Kunkin laatu-ulottuvuuden tarkempi sisältö selitetään taulukossa kaksi sivulla 16. Kokonaislaatu rakentuu pääasiallisesti toiminnallisen ja teknisen laadun pohjalle, joista se suodattuu kyseessä olevan kohteen imagon läpi koetuksi laaduksi eli lopulliseksi kokonaislaaduksi. Keskeiset periaatteet ovat, kuinka asiakas saa palvelun ja kuinka hän kokee siihen liittyvät prosessit.



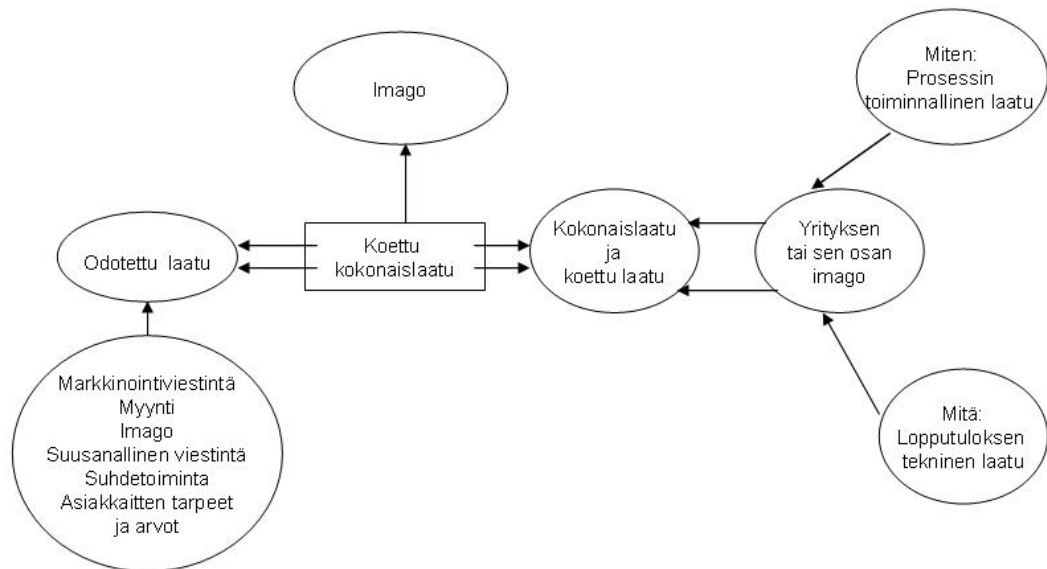
Kuvio 3: Laadukkaaksi koetun palvelun kriteeristö yhdistettynä palvelun laatuulottuvuuteen. (Gröönroos 2009, 103, 122. mukaillen)

Taulukko kaksi kuvaa kriteereitä, joiden pohjalta asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Arvioitavat alueet liittyvät imagoon, suoritettaviin prosesseihin ja toiminnalliseen lopputulokseen. Asiakkaat muodostavat laatukäsityksensä pohjautuen odotuksiinsa, palvelutapahtumien etenemiseen ja lopputuloksiin. Palvelutapahtumien prosessipuolella arvioidaan myös tapa, jolla yritys saavuttaa lopputuloksen, eli asiakaspalvelu.

Taulukko 2: Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Gröönroos 2009, 122)

1. Ammattitaito	Palvelun tarjoaja tiedon, taidon, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. (lopputulos)
2. Asenne ja käyttäytyminen	Asiakkaat kokevat tulleen huomatuksi ja tuntevat, että heidän ongelmansa halutaan ratkaista ystävällisesti ja spontaanisti. (Prosessit)
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus	Asiakkaat kokevat palvelun tarjoajan, sijainnin, aukioloaikojen, työntekijöiden ja operatiivisten järjestelmien olevan toimivia ja suunniteltu palvelun saamisen helpottamiseksi, sekä järjestäjän sopeutuvan tarvittaessa asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti. (prosessit)
4. Luotettavuus ja uskollisuus	Asiakkaat tietävät voivansa luottaa palvelun tarjoajaan ja henkilökuntaan, sovittuihin asioihin ja asiakkaan edun mukaiseen toimintaan. (prosessit)
5. Normalisointi	Asiakkaat ymmärtävät palvelun tarjoajan alkavan ongelmatilanteissa toimia asioiden korjaamiseksi ja sitä kautta hyväksyttävän lopputuloksen aikaansaamiseksi. (prosessit)
6. Palvelumaisema	Asiakkaat tuntevat fyysisen ympäristön, ja palvelutapahtuman ympäristön kaikki osatekijät tukevat myönteistä kokonaisuutta (prosessit)
7. Maine ja uskottavuus	Asiakkaat kokevat luottamusta palvelun tarjoajaan ja uskovat saavansa rahoillensa vastinetta. Asiakkaat voivat lisäksi hyväksyä järjestäjän suorituskriteerit ja arvot. (Imago)

Kuviosta neljä voi havaita, kuinka koettu laatu yhdistyy kokonaislaaduksi, kun siihen lisätään yrityksen antaman informaation pohjalta ja imagon kautta odotettu laatu. Myös lopullinen koettu kokonaislaatu suodattuu lopulliseen muotoonsa imagon läpi.



Kuvio 4: Koettu kokonaislaatu (Gröönroos 2009, 105.)

## 2.4 Toimivan tapahtuman vaatimukset

Tässä esittelemme järjestäjän toimenpiteiden ja toimintaympäristön tärkeimmät elementit, joiden tarkoituksenmukaisuudesta riippuu kaikkien tapahtumien onnistuminen.

Arvioitaessa tapahtumien merkitystä on hyödyllistä, jos tapahtuman elementtejä voi jakaa mitattaviin osiin. Tapahtuman rahoittamisen mielekkyyttä voi pohtia tapahtuman koon, laajuuden, yleisvaikutusten ja asiakasryhmien valossa. Osanottajamäärät ja selkeät alueelliset vaikutukset kertovat tapahtumien merkittävydestä. Tapahtumien merkittävydestä kertovat tapahtumakohtaiset osallistujamäärät: kuinka paljon kävijöitä tulee kokonaisuudessaan ja kuinka suuri osa on vierailijoita. Näi-

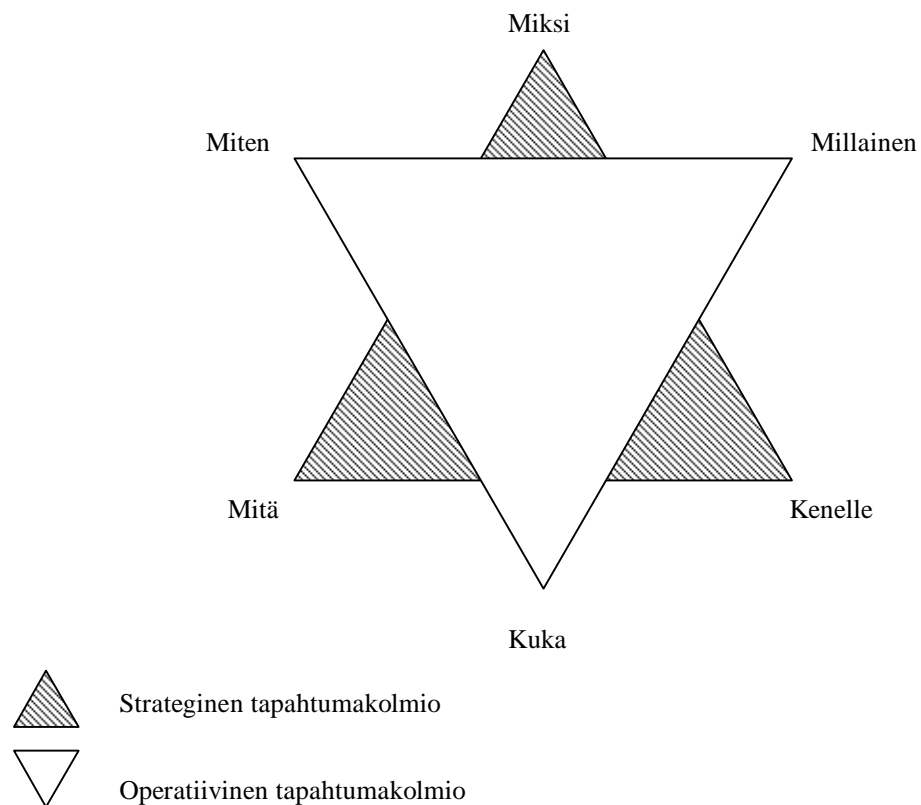
den lisäksi on analysoitava, kuinka paljon vierailijat käyttävät rahaa. (Shone & Parry 2004, 20-21.)

Infrastrukturi on kunnan toiminnan, kehityksen ja houkuttelevuuden kulmakivi. Jos paikkakunnan rakenne ja palvelut eivät toimi, sillä ei ole edellytyksiä kasvaa ja sen houkuttelevuus jää varsin vähäiseksi. Perusinfrastruktuurin merkitystä ei oikeastaan voi korostaa liikaa. Tieverkosto ja kuljetusliikenne mahdollistavat liikkumisen ja tavarankuljetuksen. Viheralueet, turvallisuustilanne ja puhdas juomavesi edistävät kaupungin viihtyisyyttä. Hotellit ja ravintolat muodostavat majoituksen ja ruokapalveluiden perustan. (Kotler, Haider & Rein 1993, 39.) Infrastrukturi on äärimmäisen tärkeää sekä järjestäjälle, asiakkaille, käyttäjille että valitsijaorganisaatiolle. Kaikki tarvitsevat toimivan infrastruktuurin.

”Onnistuneessa tapahtumassa sekä tunne että ajatus ovat kohdallaan.” Onnistuneen tapahtuman taustalla on huolellinen suunnittelu, koska asia sitten suurkisoja tai pienempiä tapahtumia. Eräs keskeisin tekijä on kohderyhmän tuntemus, mikä on tärkeää niin markkinoinnissa ylipäänsä kuin erityisesti tapahtumien suunnittelussakin. Kohderyhmän tarpeet tai mieltymykset tulee tuntea tai ottaa niistä selvää, mikä tekee tapahtuman sisällön suunnittelun helpommaksi. Tällöin myös lopputulos on tyydyttävämpi osanottajille. Tapahtumalla tulee lisäksi heti kutsuvaiheesta olla pääteema, joka kantaa koko tapahtuman läpi. Pääteema tuodaan esiin tapahtumakutsussa ja luodaan mielikuva, jota toteutetaan paikan päällä muun muassa isäntien pukeutumisessa, paikan somistuksessa, väri- ja äänimaailmassa ja tarjoilussa. ”Onnistuneen tapahtuman tuntee. Sen aistii sielun joka sopukassa. Tunnelma tapahtumassa on ainutkertainen” Tärkeää on myös, että tapahtumalle on määritelty johto- ja vastuuhenkilöt; ihmiset joiden käsissä on kaikkien asioiden eteneminen ja tieto järjestelyistä. (Vallo & Häyrinen 2008, 93-97.)

Tapahtumien kautta yritys voi luoda siteitä asiakkaisiin. Parhaimmillaan asiakassuhde on tyydyttävää tunnetasolla, ja se rakentuu yrityksen tuottamien kokemusten pohjalle. (Muhonen & Heikkinen 2003, 34.)

Kuvion 5 mukaan onnistunut tapahtuma voidaan jakaa kahteen kolmikulmioon, jotka yhdessä muodostavat tähden. Ensimmäinen kolmio muodostuu strategisista kysymyksistä miksi, kenelle ja mitä: miksi tapahtuma järjestetään, kenelle tapahtuma järjestetään ja mitä järjestetään. Toinen kolmio asettaa vastattaviksi kysymykset miten, millainen ja kuka: miten tapahtuma järjestetään, millainen on tapahtuman sisältö ja kuka toimii isäntänä. Huolellisesti pohditut vastaukset näihin kysymyksiin auttavat hahmottamaan ja suunnittelemaan toimivan ja onnistuneen tapahtuman. (Vallo & Häyrinen 2008, 93-97.)



Kuvio 5: Onnistuneen tapahtuman ominaisuudet (Vallo & Häyrinen 2008, 93-97.)

Erottuminen kilpailijoista vaatii henkilökohtaisen ja elämyksellisen kokemuksen tuottamisen asiakkaalle. Tapahtumien aikana on mahdollista kerätä hiljaista kokemusperäistä tietoa asiakkaiden arvomaailmasta ja tunteista. (Muhonen & Heikkinen 2003, 28-30.)



Asiakkaat ovat informaatiotulvan keskellä tulleet erittäin valikoiviksi. He tulevat sellaisiin tapahtumiin, joissa yritykset ja niiden tuotteet tai palvelut ovat aidosti läsnä. Unohtamatta sitä, että kyse on liiketoiminnasta, yritys tajuaa, että sen liikevaihdon tuovat asiakkaat. Markkinoinnin perusteorian mukaan uuden asiakkaan hankinta tulee aina kalliimmaksi kuin vanhan asiakkaan pitäminen tai asiakkuuden hoito. Kaiken tiedon ylitarjonnan aikakautena tapahtumat antavat mahdollisuuden luoda ”pieniä hyviä tarinoita” ja kohtaamisia arjen keskelle. Nämä tarinat muovavat mielikuvia yrityksestä. ”Kohtaamiset antavat uskomattoman pelikentän yrityksen arvomaailman mukaiselle toiminnalle. Sitä kautta tapahtumat ovat varauksetta suhdemarkkinoinnin tärkeimpiä työkaluja.” (Muhonen & Heikkinen 2003, 32.)

Tapahtumamarkkinoinnissa tulee kiinnittää huomiota erityispiirteisiin ja ainutlaatuihin ominaisuuksiin. Paikallistasolla tulee tuoda esiin tapahtuman ainutlaatuiset ominaisuudet. Markkinoitaessa vertailevilla ominaisuuksilla tuodaan kuitenkin esille myös kilpailijoiden ominaisuuksia ehkä tahtomattakin. Tällöin omaa paremmuutta korostetaan kilpailijoiden ominaisuuksien rinnalla, samalla havainnollistaen kilpailijan arvoa ja merkitystä. (Hoyle 2002, 152-153.) Koska urheilutapahtumien kohdalla kilpaillaan järjestäjäkaupungin paikasta, tulee hakijakaupungin tuoda esiin omia erikoisuuksiaan ja vahvuuksiaan vakuuttaakseen valitsijaorganisaation. Valitsijaorganisaatio perehtyy kaikkiin kilpaileviin hakemuksiin, joten mielestämme vertaileva markkinointistrategia ei ole tällöin ongelma.

Tapahtumat jäävät ihmisten mieleen, usein pysyvästi. Tapahtumien vaikutukset asiakkaisiin perustuvat henkilökohtaisiin kokemuksiin. Tällainen yhteys asiakkaan kanssa on paljon voimakkaampi kuin pelkästään kirjallinen tai visuaalinen viestintä. Tapahtumat vaativat kuitenkin toimiakseen visuaalisia elementtejä. Viestejä välittää tällöin esimerkiksi median tukemana. (Muhonen & Heikkinen 2003, 151.)

Tapahtumamarkkinoinnin keinoista voi tulla erinomainen työkalu yrityksen suhteiden muodostamiseen ja hoitamiseen. Siksi tapahtumamarkkinoinnin tulee olla mukana yrityksen markkinointiviestinnän ja myynnin strategisessa suunnittelussa. Tapahtumien käytön laajuuden määrittely on yrityksen johdon vastuulla. (Muhonen & Heikkinen 2003, 50.)

Vuorovaikutus tapahtumissa toimii henkilökohtaisella tasolla. ”Markkinointistrategian ja liiketoimintastrategian liitto vie parhaimpaan lopputulokseen.” Yrityksen viestien tulee myös olla johdonmukaisia ja selkeitä. Niiden tulee perustua yrityksen liiketoimintastrategiaan. ”Yrityksen tulisi käydä läpi kaikki mahdolliset tilanteet, joissa kohderyhmät ja sidosryhmät kohtaavat yrityksen tuotteet ja tuotemerkit. Kaiken tulisi olla johdonmukaista.” (Muhonen & Heikkinen 2003, 74.)

Olympialaiset on onnistuttu tekemään todelliseksi elämykseksi ihmisten mielissä. Niihin liitetään kerta toisensa jälkeen jotain aivan ainutlaatuista. Olympialaiset ovat neljän vuoden välein järjestettävä tapahtuma, jonka välivuosina tehdään pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa seuraavien olympialaisten eteen.

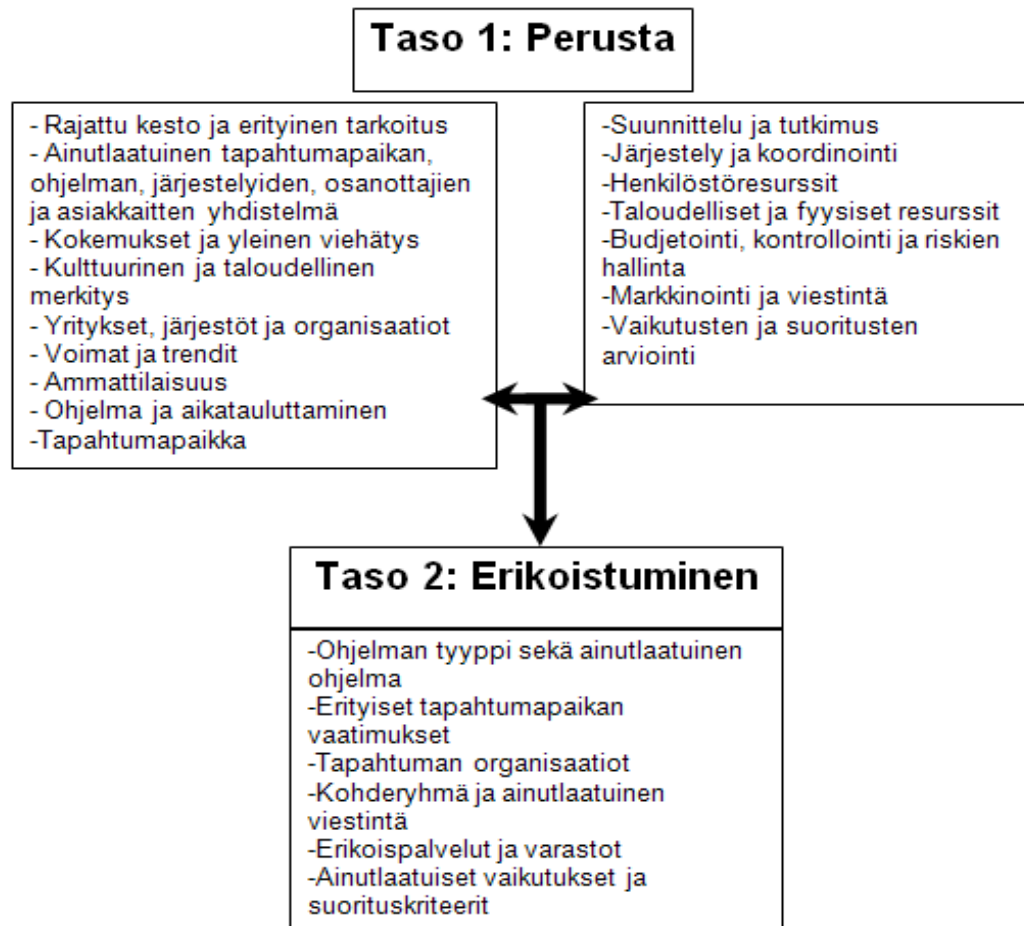
Tapahtumien kohdalla vaaditaan systemaattista suunnittelua, eikä niitä saa päästää kehittymään kontrolloimattomasti. Tapahtuman osa-alueet ja niiden keskinäinen vuorovaikutus on ymmärrettävä, samoin kuin työkalut, joilla niihin voi vaikuttaa. (Iiskola-Kesonen 2004, 16.)

Yksilöllisyyden arvostaminen on viime vuosina noussut huippuunsa. Massasta erottumista ei pelätä; tyylien ja elämäntyylien kirjo on värikäs. Yritysten on opittava tuntemaan kohderyhmiensä ihmisten elämäntyyliä ja arvoja. Niiden tuntemisen kautta on mahdollista rakentaa sopivia viestejä. On siis tiedettävä, mikä ihmisiä motivoi ja liikuttaa. Yritysten on mentävä kadulle, ryhmien joukkoon kohtaamaan niiden jäsenet (Muhonen & Heikkinen 2003, 152.) Tapahtuman pitää olla markkinointia ja viestintää, mutta vasta tunnetason viestin jälkeen se alkaa vaikuttaa. Kohderyhmä on tunnettava riittävän hyvin, että järjestäjä osaa valita oikein kohdennetun viestin.

Tapahtumaan kohdistuu erinäisiä odotuksia ja kriteereitä, joita asiakkaat sekä järjestäjä odottavat. Saatavuudessa punnitaan tapahtuman järjestyspaikka ja aikataulun mielekkyys osallistujalle. Kellonaika ja sijainti vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka helppo tapahtumaan on osallistua ja sen tarjoamia palveluita ja hyödykkeitä kuluttaa. Logistinen saatavuus ja käytännöllisyys käsittävät muun muassa liikenneyhteydet ja saatavilla olevan paikoituskapasiteetin. Tapahtumapaikkojen on tar-

jottava yleisölle ja muille osallistujille riittävät oleskelutilat ja katsomot sekä huomioitava niiden tarkoituksenmukainen sijainti ja opasteet. (Iiskola-Kesonen 2004, 20; Hoyle 2002, 152)

Kuvio 6 esittää tapahtuman järjestämisen kaksi sisällöllistä tasoa. Kaikilla tapahtumilla tulisi olla samanlainen pohjatyö ennen etenemistä erikoistumisen tasolle. Tämä runko sopii kaikkiin tapahtumiin, ei vain urheiluun tai festivaaleille. Yleensä järjestäjät orientoituvat ainoastaan oman tapahtumansa tyyliin. Tapahtumajärjestämisen ammattitaitoa on kuitenkin mahdollista soveltaa muihinkin kuin oman alan tapahtumiin. Tällöin vain näkökulmat ja paikat vaihtelevat. Turismissa on kyse tapahtumien tuottamisesta alueelle taloudellisen hyödyn saamiseksi. Kohderyhmän tarpeiden mukaan muokataan ohjelma ja tapahtumapaikka. Turistien tarpeet eroavat luonnollisesti asukkaiden tarpeista. Turismissa ei ole niinkään kyse tapahtuman tyypistä eikä sisällöstä, vaan siitä, miten niitä käytetään. Siinä on kyse erilaistumisesta markkinoinnin kautta. Erilaistuminen on oman kilpailuedun eli paremmuuden löytämistä kilpailijoihin nähden. (Getz 2005, 4)



Kuvio 6: Tapahtuman järjestäminen (Getz 2005, 3)

Edellisen kuvion lisäksi tapahtuman elementteihin kuuluvat ympäristö ja palvelu, työvoimavaltaisuus, hahmottamisen vaikeus, rituaalit ja seremoniat sekä henkilökohtainen vuorovaikutus kävijöiden välillä. Tapahtuman ympäristön kuuluu olla kävijöille ja ohjelmalle tarkoituksenmukainen, jolloin kävijöillä on saatavilla heidän tarpeensa täyttävät palvelut. Tapahtuma on lisäksi jatkuva kommunikatiotilannetta, jossa tunnelma syntyy kaikkien elementtien kohtaamisessa. Juuri tämän vuorovaikutus määrittelee, kuinka miellyttävänä tapahtumaa pidetään. (Shone & Parry 2004, 13.) Lahden kohdalla tämä tarkoittaa omien vahvuuksien löytämistä. On siis analysoitava, mitä sellaista Lahdella on, mikä muilta puuttuu.

Osanottajat luovat lopullisen tapahtuman, ja heidän mielipiteistään ja asenteestaan riippuu tapahtuman onnistuminen. Perimmäiset kysymykset ovat kävijöiden tyytyväisyys ja heidän tarpeidensa tyydyttyminen. Tapahtuma on luonteeltaan pitkälti

immateriaalinen, jolloin toimitaan psykologisella ja kokemuksen tasolla. Kokemukset muuttavat immateriaalisen informaation kokemusperäiseksi mitattavaksi informaatioksi kävijöiden mielissä, mikä liittyy vahvasti kommunikaatioon. Osanottajien kokemukset mittaavat tapahtuman onnistumisen. (Shone & Parry 2004, 13-15.)

Työvoimavaltaisuudella tarkoitetaan tapahtumien luonteessa suorittavan työn ratkaisevaa roolia. Tapahtumaa on tekemässä suuri joukko ihmisiä, jotka tuottavat viestejä, sekä suorittavat lukuisia tehtäviä. Ennen lopullista toteuttamisvaihetta tarvitaan kattavat suunnitelmat, jotta varsinainen toteuttaminen voitaisiin aloittaa. Suunnitteluvaiheessa tulee arvioida mahdollisimman tarkasti tarvittavan henkilöstön määrä. Henkilökunnan määrä tulee suhteuttaa kävijämäärään, mutta määrät ovat aina arviota. Rituaaleilla tarkoitetaan vastaavasti toistuviin tapahtumiin liittyviä perinteitä, joiden kautta osanottajat mieltävät tapahtumat osaksi tapahtumien sarjaa. (Shone & Parry 2004, 15-17.) Ympäristön toiminnalla on täten suuri merkitys tapahtuman onnistumiselle. Tapahtumassa asenne ja kokemukset kävijöiden mielissä rakentavat menestyksen tai tappion. Näistä syistä tapahtumassa asiakaslähteisyyys on välttämätön ja luonnollisin toimintatapa, sillä kaikki tähtää juuri kävijöiden viihtymiseen.

Tapahtumien kävijöillä on lukuisia tarpeita, jotka he odottavat tapahtumajärjestäjän täyttävän. Mitä pidemmälle tapahtuma on erikoistunut, sitä suuremmat odotukset ja tarpeet kävijöillä on tapahtuman suhteen. Erikoislaatuiset tapahtumat joutuvat täyttämään huomattavasti erikoislaatusempia tarpeita. (Getz 2005, 17.)

## 2.5 Valintojen ja päätöksen tekeminen

Tässä osiossa käsittelemme valintojen logiikan teoriaa eli hahmotamme päätöksentekoprosessin rakennetta. Käymme läpi päätöksiin vaikuttavia tekijöitä, jonka jälkeen kuvaamme, kuinka varsinaiset päätökset muodostetaan.

Alueellisilla vaikutuksilla on suuri merkitys yritysten ostoprosessiin. Tämä käsittää nykyisen taloudellisen ilmapiirin kehitysnäkymineen, kysynnän ja raaka-aineet. Näiden lisäksi vaikuttavia tekijöitä ovat teknologian, politiikan ja kilpailun tilanne ja kehitysnäkymät. Kulttuuri ja tavat ovat kansainvälisessä toimintaympäristössä tärkeimpien vaikuttajien joukossa, koska niillä voi olla huomattava merkitys ostokäyttäytymiseen. Ostavat organisaatiot analysoivat edellä mainitut tekijät kartoittaakseen ostosta aiheutuvat vaikutukset. (Kotler & Armstrong 2008, 168.) Urheilukilpailujen kohdalla ostava organisaatio eli valitsijaorganisaatio toimii erilaisilla lähtökohdilla kuin liikeyritykset, mutta seuraa silti samoja lainalaisuuksia. Valitsijaorganisaation täytyy selvittää alueen sopivuus kilpailuille. Kysyntä ja raaka-aineet liittyvät tällöin enemmän yleisömääriin ja henkilökunnan saatavuuteen. Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi katsomme esimerkin sopivan myös urheilumarkkinoinnin puolelle.

Tapahtumamarkkinoijan on selvitettävä, kuinka ostajat käyttäytyvät, sekä minkä toimintakaavan mukaan päätöksiä tehdään. Tähän liittyen tulee tietää, ketkä osallistuvat ostoprosessiin, ja mikä heidän merkityksensä ja asemansa on prosessin aikana. Näistä elementeistä tehtyjen havaintojen pohjalta valitaan viestien sisältö, viestintäkanava ja viestien saajat tarkoituksenmukaisella ajoituksella. (Kotler, Haider & Rein 1993, 40.)

Tapahtumiin osallistutaan yleisesti sosiaalisten tarpeiden takia. Yhteisöt ja yksilöt ovat tällöin toimineet vuorovaikutuksessa keskenään. Ihmisillä on edelleen tarve keskinäiselle tuelle, siteille, normien vahvistamiselle ja statuksen kohentamiselle, joita haetaan yhteisten tapahtumien kautta. Taloudelliset tekijät ja koulutustaso luovat myös mahdollisuuksia ja tarvetta uudentyyppisille tapahtumille. Tapahtumien asiakkaat päättävät osallistumisensa päämotiivien ja toissijaisten motiivien kautta. Päämotiivit ovat varsinainen syy osallistumiselle ja toissijaiset motiivit ovat lisäarvoa tuottavia asioita, jotka usein täyttyvät muun toiminnan yhteydessä. Tapahtuman asiakkaalla voi olla lukuisia motiiveita tapahtumaan osallistumiseen, samoin kuin motiivin lähteitä. Motiivit voivat perustua joko henkilökohtaisiin tarkoituksiin tai välineellisiin intresseihin. Tällä tarkoitamme asiakkaan päämotiivin olevan toisen tahon tyydyttäminen, ja sitä kautta saatava oma hyöty, kuten esimerkiksi

yrittäjien edustamien jossakin tilaisuudessa. Täten vain yksittäisen tarpeen tyydyttävä tapahtuma ilman riittävää lisäarvoa tarjonnassa ei todennäköisesti sisällä tarpeeksi vetovoimaa asiakkaiden houkuttelemiseen. (Shone & Parry 2004, 25-27.)

Asiakkaan tapahtumaan osallistumista ohjaavat kokonaiskustannukset käsittävät motiivien lisäksi kyvyn ja halun maksaa aiheutuvat kustannukset. Näihin kustannuksiin lukeutuu taloudellisten tekijöiden lisäksi vaadittu aika, saavutettavuus, välimatkat psykologiset kustannukset. (Shone & Parry 2004, 27-28; Bergström & Leppänen 2005, 98.) Psykologisilla kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joiden arvo ei ole mitattavissa rahassa. Edellä mainitut tekijät liittyvät kuluttajan saamaan arvoon. Tähän kokonaisuuteen liittyy vahvasti tuotteesta saadun hyödyn lisäksi henkilökunnan osaamistaso, palveluhalukkuus ja yrityskuva. (Kotler 2003, 117–124.) Tämän vuoksi tapahtumapaikan tulee soveltua mahdollisimman hyvin asiakkaan konkreettiselle ja psyykkiselle taloudelle, johon liittyviä elementtejä käsittelemme tarkemmin luvussa 2.1.2. Näitä tekijöitä analysoimalla asiakas hakee suurinta mahdollista hyötyä valinnastaan.

Tapahtuman lopullista kävijämäärää voi arvioida motivaatioelementtien lisäksi tarkastelemalla aiempien tapahtumien osallistujamääriä, tapahtuman vaikutusalueita ja markkinoiden kokoa. Tarkan tiedon saaminen on mahdotonta, mutta osviittaa skaalasta saa esimerkiksi tarkastelemalla kohderyhmän kulutusta ja käyttäytymistä. Jos kävijämäärä on pysynyt samansuuntaisena vuodesta toiseen, ja toteutuvat elementit ovat lähestulkoon edellisvuoden kaltaiset, on vastaavia kävijämäärä odotettavissa myös myöhemmin. (Shone & Parry 2004, 28, 32.)

Kaikessa tapahtumasuunnittelussa tulee muistaa tapahtumien luontainen haavoittuvuus. Järjestäjästä riippumattomat ulkoiset tekijät voivat muuttaa olosuhteita milloin tahansa, jolloin kävijämäärissä voi tapahtua hyvinkin suuria muutoksia. Arviot kävijämääristä ovat oletuksia, koska lukuisat tekijät voivat johtaa osallistujakatoon. (Shone & Parry 2004, 32.)

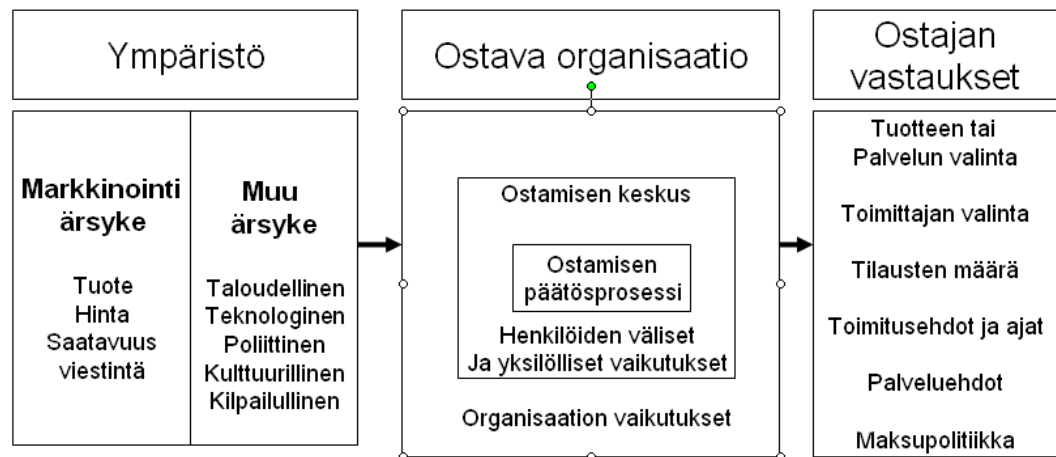
Tapahtuman menestykseen vaikuttaa vallitseva kysyntä, samoin kuin mahdolliset samanaikaiset tapahtumat. Jokaisella tapahtumalla on oma kohderyhmä, joka ei

välttämättä kiinnostu muista tapahtumista. (Shone & Parry 2004, 32.) Lahdessa järjestettiin veteraanikisojen kanssa samaan aikaan Lahti Wellbeing Weeks, jonka teemana oli yleinen hyvinvointi. Koska veteraaniurheilu liittyy läheisesti elinikäiseen hyvinvointiin, uskomme näiden kahden tapahtuman teeman ja kohderyhmän sopivan hyvin yhteen.

Menestyäkseen yrityksen on pidettävä toimintatapansa ajanmukaisina. Aiemman menestyksen tuoneista suorituksista on löydettävä uusia näkökulmia kehitykseen sekä selvitettävä yrityksen merkitystä asiakkaalle. (Kotler & Armstrong 2008, 36.)

Kuvio 7 esittää, kuinka liike-elämän ostajat reagoivat erilaisiin ympäristön ärsykeisiin. Tätä seuraava tapahtumaketju johtaa erinäisiin vastauksiin ja reaktioihin. Markkinointistrategioita muotoillessa on tärkeintä ymmärtää päätöksenteon rakenne kohdeyrityksessä eli mikä muuttaa ärsykkeet ostoreaktioiksi. Organisaation sisällä on kaksi päärakennetta, joista ensimmäinen käsittää kaikki päätöksentekoon liittyvät henkilöt. Tämä osa on ostamiskeskus, jonka toimintaa ohjaavat organisaation sisäiset, henkilöiden väliset vaikutukset, kuten myös ympäristötekijät. Henkilöiden välisissä tekijöissä vaikuttavat sekä ryhmädynamiikka että yksilöiden toiminta- ja ajattelutapojen yhteensopivuus. Toinen osa on ostamisen päätösprosessi. Mallin kautta muodostuu tarpeelliseksi selvittää, mitä ostopäätöksiä yritys tekee. On tiedettävä, mitkä tahot liittyvät päätöksentekoprosessiin sekä mitkä suurimmat tekijät vaikuttavat ostamiseen. Viimeisenä kysymyksenä on kartoitettava, miten yritys tekee päätöksensä. (Kotler & Armstrong 2008, 163,168-169.)

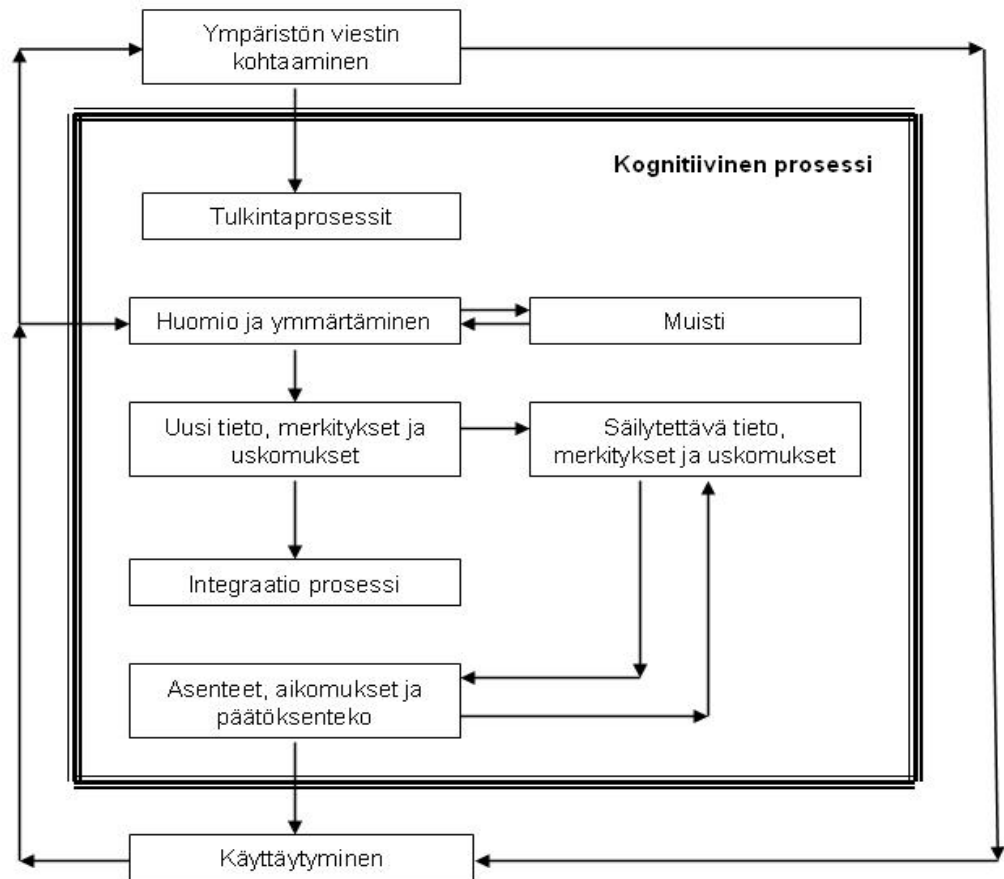




Kuvio 7: Liike-elämän ostajan käyttäytymismalli (Kotler & Armstrong 2008, 163)

Katsomme tarpeelliseksi täydentää kuviota seitsemän markkinoinnin 7P-mallilla. Tarvittavia ärsykejä ovat henkilökunta, palvelusten tuotantoprosessi ja palveluympäristö. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2009, 3,9,17). Edellä mainitut tekijät lisätään markkinointiärsykkeiden joukkoon, ja ne välittävät täten omat vaikutuksensa päätöksentekoprosessiin. Tapahtuman asiakkaat arvioivat kaikkia ympäristötekijöitä valintoja tehdessään.

Kuviota kahdeksan käytetään useita päätöksiä käsittelevässä päätöksentekoprosessissa. Kuvion keskellä oleva musta kehä tarkoittaa kuluttajan mielessä tapahtuvaa prosessia, ja kehän ulkopuolella olevat elementit näkyviä tapahtumia. Päätökseen liittyy valinta usean toiminnan tai käytöksen väliltä. Käytännössä tämä tarkoittaa jonkun tarjolla olevan vaihtoehdon valitsemista tai koko ostopäätöksen peruuttamista. Päätöksen peruuttaminen voi kuitenkin johtaa toisiin vaihtoehtoihin, myöhempään kulutukseen tai altistaa ostajan uusille markkinointiärsykkeille. Päätöksentekoprosessi perustuu saadun tiedon yhdistämiseen (integraatio prosessi) ja analyysiin (säilytettävä tieto, merkitykset ja uskomukset), jolloin tietoisesta päätöksestä (asenteet, aikomukset ja päätöksenteko) seuraa vapaaehtoinen käyttäytyminen. Osa päätöksistä perustuu muistiin tallennettuihin aikeisiin, jotka ovat syntyneet aiempien päätöksentekoprosessien aikana. (Olson 2008, 143-144.)



Kuvio 8: Kognitiivinen prosessikaavio kuluttajan päätöksenteosta (Olson 2008, 144)

Vaikka kuvio 8 koskee kuluttaja-asiakkaita, on se silti mielestämme periaatteensa puolesta sopiva kuvaamaan valitsijaorganisaation toimintaa. Käsityksemme mukaan myös valitsijaorganisaatio käynnistää syvällisen tulkintaprosessin, jossa hakijakaupunkien antamia tietoja vertaillaan. Saatu tieto ei katoa, vaan se tallentuu muistiin. Tällä viittaamme tapaan jakaa kilpailuita eri alueille. Aikaisempiin hakuihin tuloksetta osallistunut kaupunki on entuudestaan tuttu valitsijaorganisaatiolle seuraavassa haussa saaden samalla mahdollisesti paremman aseman.

Organisaation ostoprosessin päätöksenteko on vahvasti rationaalista, ja sen pääpaino on suunnitelmallisessa ongelmanratkaisussa. Tarpeet ovat tarkoin rajattuja, ja suuren mittakaavan takia valinnat tehdään erityisen huolellisesti vahingollisten päätösten välttämiseksi. (Bergström & Leppänen 2005, 125-126.)

Organisaation ostoprosessiin liittyvät tuotteiden käyttäjät, asiantuntijat, ostajat ja päättäjät. Käyttäjät edustavat ryhmää, joka on tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä. Asiantuntijat antavat tietoa arviointia varten vaihtoehtojen soveltuvuudesta. Ostajat vastaavasti suorittavat varsinaisen ostotapahtuman ehtoineen ja neuvotteluineen. Päättäjillä on lopullinen auktoriteetti hyväksyä valinnat ja ehdot. Ostajilla on useimmissa tapauksissa myös päättäjän rooli. (Bergström & Leppänen 2005, 125; Kotler & Armstrong 2008, 166.) Näiden lisäksi ei tule unohtaa portinvartijoita, jotka hallitsevat ulkopuolisten kontakteja organisaatioon. Portinvartijat kontrolloivat täten informaatiovirtoja yritykseen. Sihteerit ovat käytännön esimerkki portinvartijoista organisaatiossa. (Kotler & Armstrong 2008, 166.) Kaikki edellä mainitut tekijät yhdessä korostavat, kuinka tärkeää on tuntee organisaation päätöksiä tekevä osa ja päätöksentekoprosessi. Prosessia hahmottamalla on tarkoitus ymmärtää ostajan toimenpiteitä ja preferenssejä.

Ostava organisaatio reagoi toiminnassaan sekä taloudellisiin että henkilökohtaisiin elementteihin, koska ostajat tekevät päätöksensä sekä faktojen että tunteiden pohjalta. Loppukäyttäjien ymmärtäminen tunteen ja käytännön tasolla helpottaa viestin hyväksymistä organisaatiossa. Koska organisaatiolla voi olla useita samantasoisia myyjiä joista valita, on henkilökohtaisille elementeille tilaa valinnassa. Edellä mainitussa tilanteessa kuka tahansa myyjäkandidaateista kykenisi täyttämään organisaation tarpeet. Jos kilpailijoilla on selvästi differoidut kokonaisuudet toisiinsa nähden, saavat taloudelliset tekijät suuremman merkityksen päätöksenteossa. (Kotler & Armstrong 2008, 167.)

## 2.6 Kaupunki ja kisajärjestäjä tapahtumamarkkinoijana

Tässä osiossa käsittelemme kaupunkien tekemiä päätöksiä ja niiden vaikutuksia tapahtumien järjestämiseen. Kartoitamme kaupunkien ja kisajärjestäjien tekemiä toimenpiteitä, sekä niiden yleisiä ja taloudellisia vaikutuksia.

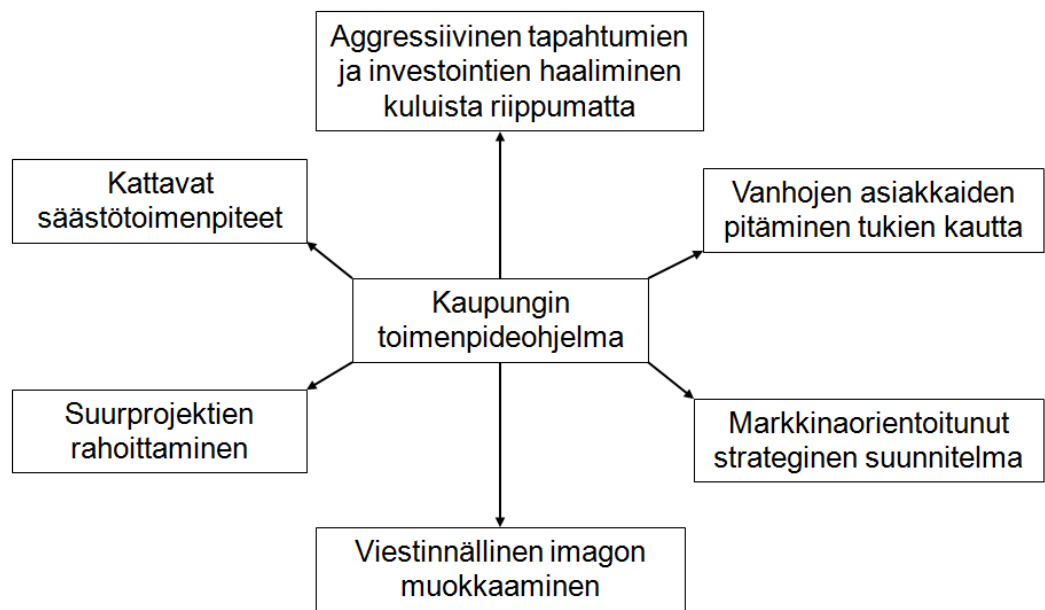
Tapahtumia, kuten suuria urheilukilpailuita, haetaan niiden taloudellisen merkityksen vuoksi. Atlantan vuoden 1996 olympialaiset arvioitiin tuovan isäntäkaupungille

kokonaisuudessaan yli kolmen miljardin dollarin tulot. (Kotler, Haider & Rein 1993, 21.) Urheilukilpailut tuottavat siis yleistä taloudellista hyötyä, koska ne vauhdittavat paikallisyrittysten kysyntää.

Kaupunkien kasvu on riippuvainen käytettävissä olevista voimavaroista. Kehitys tapahtuu, kun kasvulle löytyy edellytyksiä. Kasvun voimavaroja ovat muun muassa luonto, nähtävyydet ja saatavilla olevat työpaikat. Nämä tekijät antavat uusille asukkaille, työnhakijoille ja turisteille syyn tulla kaupunkiin, mikä puolestaan johtaa kasvuun. Kehitys pohjautuu useimmiten teollisuuden luomiin uusiin työpaikkoihin, jotka tuovat uusia asukkaita työnhakijoina ja parantavat nykyisten asukkaiden elämänlaatua. Kaupunkiin muuttaa uusia yrityksiä, jotka lisäävät kaupunkiin kohdistuvien investointien määrää sekä kaupungin että yritysten taholta. Näillä investoinneilla muun muassa ylläpidetään infrastruktuuria. Tämä tapahtumaketju lisää turismia, mutta kasvattaa myös kiinteistöjen arvoa ja sosiaalisia tarpeita väestömäärän kasvaessa alueella. Kyseinen kasvu johtaa verojen kohoamiseen uusien kulujen kattamiseksi. (Kotler, Haider & Rein 1993, 5-8.)

Kuvio 9 esittää kaupunkien kuusi yleisesti käyttämää kilpailu- ja selviytymiskeinoa, joilla haetaan parannusta taloudelliseen tilanteeseen. Ensimmäinen keino on säästää kaikkialla, missä se suinkin on mahdollista ja irtisanoa työntekijöitä. Toinen vaihtoehto on houkutella ja hakea aggressiivisesti tapahtumia ja sijoituksia, jotka toteutetaan kustannuksista välittämättä. Kolmantena metodina on estää nykyisten yritysten ja sijoitusten lähteminen paikkakunnalta maksamalla erilaisia tukia, palkkioita ja lisäetuja. Neljäntenä keinona on kaupungin rahoituksen kautta luoda kysyntää, joka voidaan toteuttaa kopioimalla toisaalla toimiva taloudellinen konsepti. Se voi olla tapahtuma tai rakennusprojekti, kuten kaupunkiin luotava maamerkki. Viides vaihtoehto käyttää perinteistä viestintää ja imagomarkkinointia, jossa korostetaan positiivisia viestejä ja torjutaan negatiivisia käsityksiä. Tätä menetelmää on usein kuitenkin käytetty vain asennekampanjana tai mielipiteiden muokkaajana. Viimeisenä selviytymiskeinona on markkina-

orientoitunut strateginen suunnitelma. Tällä tarkoitetaan sisäistä kartoitusta myytävistä ja tuotettavista palveluista ja hyödykkeistä, joita käytetään niiden hyödykkeiden ja palveluiden tuottamiseen, joita kaupunki ei kykene tuottamaan. (Kotler, Haider & Rein 1993, 14-17.)



Kuvio 9: Kaupunkien yleisimmät kilpailu- ja selviytymiskeinot (Kotler, Haider & Rein 1993, 14-17 mukaillen)

Edellä mainitut kuusi menetelmää eivät suinkaan ole ongelmattomia. Jokaisella toimintamallilla on omat heikkoutensa. Näistä mainittakoon aggressiivinen tapahtumahankinta, joka takaa uusien tapahtumien saamisen paikkakunnalle, mutta voi samalla tulla äärimmäisen kalliiksi tai tappiolliseksi järjestäjälle. Imagomarkkinointi vastaavasti ei ole riittävän monipuolinen toimiakseen markkinointisuunnitelmana. (Kotler, Haider & Rein 1993, 14-17.)

Tapahtumien järjestäminen on riippuvainen paikallisten päättäjien tuesta. Lahdessa F1 venekisoja järjestäneen Ari Koivulan mukaan paikalliset yritykset ja päättäjät

valikoivat mielestään tukea ansaitsevat tapahtumat. Tapahtuma on kannattava ainoastaan, jos paikalliset päättäjät ja yritykset suostuvat tukemaan kisoja riittävillä taloudellisilla resursseilla. Vähäinen tai olematon paikallinen tuki viestii intressien puuttumista tapahtumaa kohtaan. (Berg 2009, 10.)

Kotlerin mukaan suositeltava kilpailumenetelmä olisi mitoittaa oikea yhdistelmä kunnan ominaisuuksia ja palveluita. Kunnan tulisi räätälöidä nykyisille ja potentiaalisille asiakkailleen riittävän houkuttelevat kannustimet. Tässä kohden asiakkailta tarkoitamme yrityksiä sekä kaikkia kunnan palveluita ja hyödykkeitä käyttäviä tahoja. Kunnan tuottamat palvelut ja tuotteet tulee saada tehokkaan jakelujärjestelmän kautta helposti käytettäviksi. Potentiaalisille käyttäjille, eli asiakkaille, tulee tiedottaa alueen erityiset edut, jotta alueen arvo ja imago asiakkaiden silmissä saadaan mahdollisimman korkeaksi. Suunniteltaessa alueellista kehittämistä täytyy julkisen ja yrityssektorin tehdä yhteistyötä. Kunnan tulisi myöntää tukea sekä yrityssektorille että tapahtumille. Näiden taustalla kunnan tulee selvittää nykyinen tilansa, kartoittaa suurimmat ongelmansa sekä syyt ongelmiin. (Kotler, Haider & Rein 1993, 18.)

Tapahtumien koon kasvaessa kasvavat myös järjestävän organisaation ja osallistujien tarpeet. Tätä kehittyvää kysyntää ja yhä pidemmälle erikoistuvia tarpeita varten (kuvion kuusi sivulla 23 mukaisesti) tarvitaan yhä korkeatasoisempaa tukea ja palvelua. Kyseisiä tukipalveluita tarjoavat jotkin kaupalliset organisaatiot sekä julkinen sektori. (Shone & Parry 2004, 36-37.) Julkisen sektorin tuki näkyy rahallisten avustusten lisäksi koulutuksen järjestämisenä, ja infrastruktuurin kehittämisenä. (Mäki-Reinikka 2009, Shone & Parry 2004, 36-37)

Kaupunki valikoi usein, mitä tapahtumia ja minkälaisia turisteja se haluaa. Kaupunki pyrkii tekemään päätöksiä, joiden kautta tavoitellaan kutsumisen arvoisia tapahtumia, henkilöitä ja yrityksiä. Kaikki tahot ja tapahtumat eivät ole yhtä toivottuja, joten ainoastaan osaa tavoitellaan. Kaupungeilla on kolme kohderyhmätyyppiä liittyen kunnan potentiaaliin käyttäjiin: kutsumisen arvoiset, mahdolliset, muttei suora kohderyhmä, sekä tahot, jotka haluttaisiin pitää poissa kaupungista. Kaupungin on määriteltävä tarkasti, keitä se houkuttelee sekä mihin vierailijoita halutaan.

Suomi on esimerkiksi yleensä hakenut enemmän ulkomaalaisia talvituristeja, koska kesäsesonkien suomalaisia turisteja on kaikkialla. Turisteja haetaan heidän profiilinsa ja varallisuutensa mukaan. (Kotler, Haider & Rein 1993, 22.) Veteraanikisojen kohdalla kohderyhmä ei ollut erityisen merkittävä varallisuutensa takia, mutta kisavieraiden määrä oli huomattava. Kisaturistit näkyivät selkeästi kaupungissa, ja myös heidän taloudellinen läsnäolonsa huomattiin esimerkiksi keskustan ravintoloissa.

Kun turisteja saapuu kaupunkiin, on toivottavaa, että heitä tulisi mahdollisimman paljon, ja heidän toivotaan viipyvän mahdollisimman pitkään. Tällaisessa tapauksessa yksittäistä turistia kohtaan tuleva kustannus jää pienemmäksi. Mitä pidempään turistit viipyvät kaupungissa, sitä enemmän he tuottavat tuloja. Turistit luonnollisesti asioivat ravintoloissa ja ruokakaupoissa, nukkuvat hotelleissa tai leirintäalueilla ja kuluttavat muutenkin paikallisia palveluita ja tuotteita. (Kotler, Haider & Rein 1993, 22-23.) Veteraanikisat olivat Lahdelle tässä suhteessa optimaalinen tapahtuma, koska kilpailut kestivät toista viikkoa ja kävijöitä oli runsaasti.

Kaupungeille tapahtuman ajoitus on ratkaisevaa. Turistit vaativat suuren majoituskapasiteetin ja voivat myös vaikeuttaa valtaväestön toimintaa käyttäessään suurina joukkoina kauppoja ja ravintoloita. Tämä herättää ärtymystä valtaväestön keskuudessa. (Kotler, Haider & Rein 1993, 26.) Lahden kohdalla valtaväestö ei ollut kaikilta osin tyytyväinen veteraanikisoihin. Monien ydinkeskustan ravintoloiden vakioasiakkaat valittivat, etteivät itse mahtuneet syömään kisaturistien takia. (Mäki-Reinikka 2009.) Tästä huolimatta tapahtumaturistit lisäävät hyödyllistä kysyntää. Veteraanikisojen aikana Lahdessa järjestettiin kaupungin omia tapahtumia, esimerkiksi Lahti Wellbeing Weeks, jotka varmasti hyötyivät veteraanikisojen kävijöistä. Taloudellisesti tämä oli varmasti viisas päätös.

Koska ruokaan ja majoitukseen liittyvät palvelut ovat matkailijoille välttämättömiä, turismi lisää ennen kaikkea matalapalkkapalveluiden kysyntää. Tästä syystä kaupunkien on mietittävä, minkä verran ne haluavat tähän keskittävää tuloa turismista. Turistit saattavat myös konkreettisesti väärinkäyttää tai tuhota ympäristöään, kuten saksalaiset turistit Suomessa 70- ja 80-luvuilla. (Kotler, Haider & Rein 1993, 26.)

Tämä korostaa jälleen kohderyhmän profiloinnin merkitystä eli kunnan tietoisia päätöksiä houkutella halutunlaisina vierailijoita.

Kunnat etsivät mahdollisuuksiensa mukaan uusia liiketoiminnan muotoja ja teollisuutta, joiden kautta saadaan töitä ja verotuloja. Kuntien on ymmärrettävä logiikka, jonka mukaan heidän potentiaaliset asiakkaansa valitsevat itselleen isäntäkaupungin. Tunnettuja valintakriteereitä ovat bisnesilmapiiri, paikallinen lainsäädäntö ja säädökset, työvoiman määrä ja laadullinen osaaminen ja kaupungin yrityksille tarjoamat edut. Näiden lisäksi vaikuttavat rakennuskanta, tieverkostot, julkinen liikenne ja yleinen elämänlaatu (Kotler, Haider & Rein 1993, 27.)

Viisas toimintatapa on selvittää ja sijoittaa oikea määrä tukea haluttuihin kohteisiin. Jos kaupunki maksaa liikaa tukia, se kärsii taloudellista tappiota. Jos tukea ei makseta tarpeeksi, tavoiteltu asiakas valitsee toisen kohteen. Kuten kävijöidenkin kohdalla, kaupunki joutuu määrittelemään, mitä yrityksiä ja tapahtumia se haluaa ja kuinka paljon se on valmis maksamaan haluamastaan. Muussa tapauksessa kilpailevat kunnat polkevat omat etunsa liian alas, jota seuranneessa tilanteessa ainoa voittaja on polkuhintaan tahtonsa läpi saava tapahtumaorganisaatio tai yritys. Kunnan tulisi panostaa yhteen tai useampaan omaan vahvuuteensa tai erikoisalaansa. Kunnilla on erilaiset profiilit, joten kunkin kunnan tulisi keskittyä profiilinsa mukaiseen yrityselämään. Jos kunnalla ei ole esimerkiksi tarjota luksusta, tulee kilpailussa käyttää muita ominaisuuksia tai erikoistua omaan markkinarakoonsa. (Kotler, Haider & Rein 1993, 28-33.) Tämä pitää hyvin paikkansa Lahdessa, joka on selvästi urheilu-orientoitunut kaupunki. Lahdessa tiedetään, mitä osataan ja mitä voimavaroja on käytössä. Kaupunki on tarjonnut oman panoksensa tapahtumien järjestämiseen. Kaupungin resurssit eivät välttämättä riitä vastaamaan kaikkeen asukkaiden kysyntään, tai asukkaat eivät kykene yksin kuluttamaan kaikkea sen tuotantoa ja palveluita. Kaupunkien tulee rohkaista yrityksiä toimimaan kaupungin rajojen yli eli harjoittamaan liiketoimintaa muuallakin.

Ostajien luottamuksen takana on myös paikan maine. Maine on kunnan imago, sen laadun ja arvostuksen tausta asiakkaitten mielissä. Alueen hyvä tai huono maine joka edesauttaa tai haittaavat liiketoimintaa. Paikalliset resurssit, olosuhteet ja ominai-



suudet yhdessä vaikuttavat kunnan työkaluihin kilpailutilanteissa. (Kotler, Haider & Rein 1993, 32-33.)

## 2.7 Tapahtumien ja kaupunkien brändit

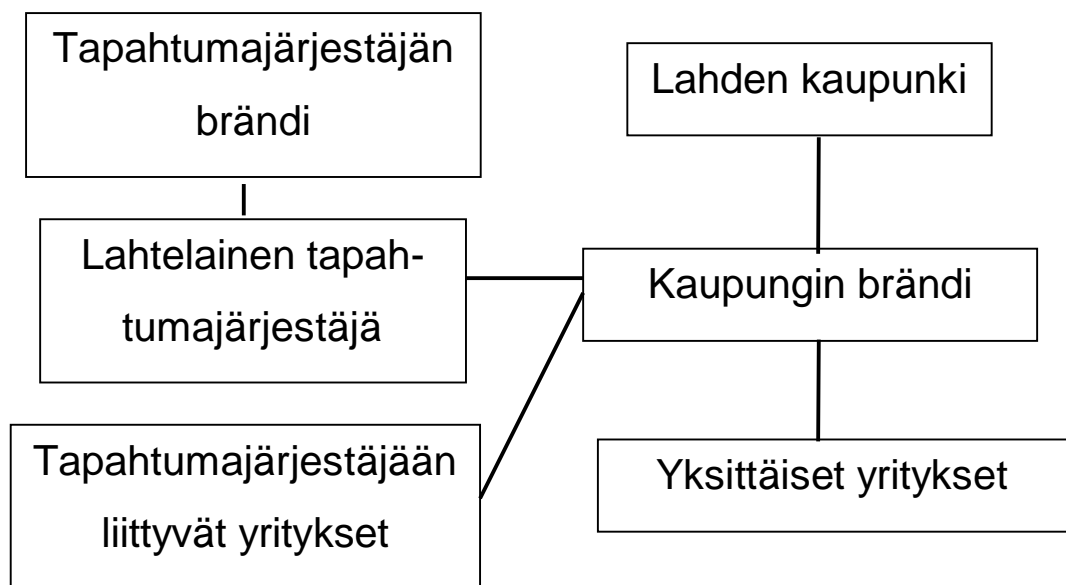
Yhden lähestymistavan mukaan paikan tai alueen brändin tunnettuus muodostuu tietoisuuden ja imagon pohjalta. Potentiaalisten asiakkaiden kohdalla ratkaisee siis, kuinka hyvin he tuntevat alueen brändin ja millainen mielikuva heillä siitä on. Brändistä kertova viestintä voi vaikuttaa vastaanottajiensa tietoisuuteen ja valintapäätöksiin psykologisella ja kognitiivisella tasolla. (Kozak, Gnoth & Andreu 2010, 63.)

Brändätty kaupunki tarjoaa lukuisia etuja erottautuakseen. Sillä voi olla tekijänoikeussuoja, jonka kautta luotava viestintä on ainoastaan kaupungin käytössä. Se kokoaa tarjonnan ja laadun viestinnällisiä elementtejä yhteen. Kaupungin tarjonnan on vastattava brändin esittämää kuvaa, jotta brändi alkaisi toimia. Ilman konkreettista todistetta laadusta ja sisällöstä brändi muuttuu negatiiviseksi ja alkaa lähettää ympäristöönsä viestejä toimimattomuudestaan. (Kolb 2006, 20.)

Turismin näkökulmasta kaupungin alueella toimii useita yrityksiä, jotka yhteisistä intresseistä huolimatta tavoittelevat omia kohderyhmiään ja päämääriään. Alueen yritykset muodostavat omilla palveluillaan alueen tarjooman, mutta yhtenäisen ilmeen saavuttaminen voi olla haasteellista. Tämän aiheuttaa alueella tarjottujen palveluiden sisällön ja verkostojen monimutkaisuus. (Moilanen & Rainisto 2009, 4.)

Kaupungin tunnistettavaksi tekeminen on aikaa vievä prosessi, joka vaatii resursseja. Kaupungin brändäysprosessin kautta tehdään mainoslause, symboli, sekä kartoitetaan tarjonta, hyödyt ja arvot, joita kaupunki tarjoaa. Brändin hyödyt ovat ennen kaikkea tunnistettavuudessa, sillä brändi kommunikoi potentiaalisten vierailijoiden kanssa. (Kolb 2006, 219.)

Yrityksillä ja kaupungeilla on luonnollisesti omat brändinsä, mutta yritysten brändit liittyvät väistämättä myös isäntäkaupungin brändiin. Kuvio 10 esittää, kuinka kaupunki ja yritykset hallitsevat omia brändejään omilla menetelmillään, mutta yritykset osallistuvat väistämättä kaupungin brändi muotoutumiseen. (Moilanen & Rainisto 2009, 121.) Lahden kohdalla tämä tarkoittaa tapahtumajärjestäjän toiminnan vaikutuksia Lahden kaupungin brändille. Tapahtumajärjestäjän brändi vaikuttaa siis myös Lahden brändiin matkailukohteena yhdessä Lahden muiden yritysten kanssa.

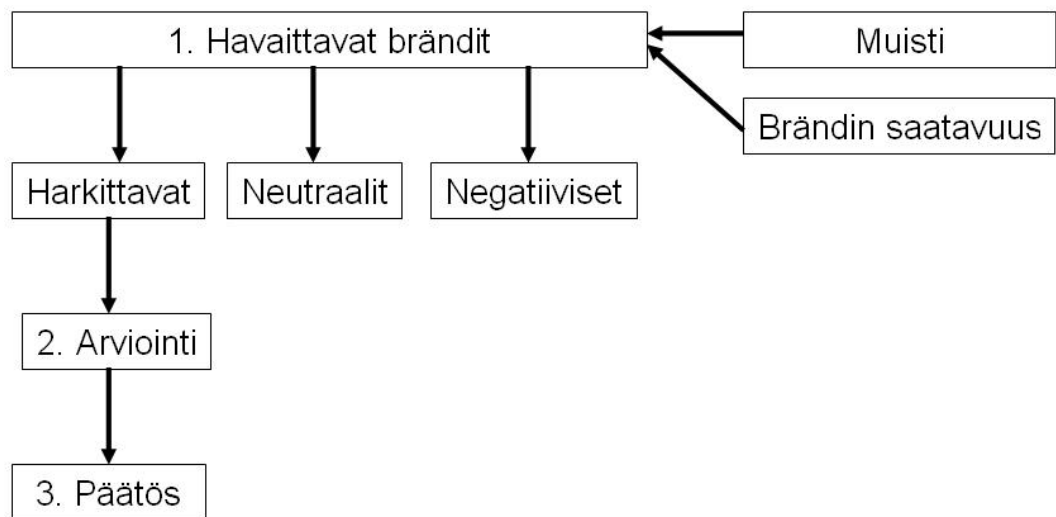


Kuvio 10: Lahden brändin muodostuminen (Moilanen & Rainisto 2009, 121 mukaillen)

Brändissä on kyse siitä, minkälaisen kokonaisuuden asiakkaat odottavat saavansa, ja asiakkaat ovat myös täysin tietoisia tarjoomasta. Se on ennen kaikkea lupaus asiakkaalle, koska se edustaa asiakkaalle jotakin tuotteesta tai palvelusta. (Moilanen & Rainisto 2009, 122, 132.)

Kuvio 11 esittää, kuinka ostajan brändejä koskeva valitsemisprosessi jakautuu kolmeen vaiheeseen. Tätä toimintaketjua käytetään, kun ostajalla on valittavanaan lukuisia brändejä. Ensimmäisessä vaiheessa muistin ja brändin saatavuuden kautta valikoituvat havaittavat brändit. Toisessa vaiheessa arvioidaan havaittujen brändien

soveltuvuus. Kolmannessa vaiheessa suoritetaan päätös ostajan strategioiden tai päätöksentekosääntöjen mukaan. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa korostuu brändin tunnettuus, sillä valikoidun listan ulkopuolelle jää huomattava määrä brändejä, joita ostaja ei tunne. Kuvion ilmaisu ”saatavuus” tarkoittaa ostajan tuntemia eli ostajalle saatavilla olevia brändejä. Tunnetut brändit jakautuvat vielä harkittaviin, neutraaleihin ja kielteisiin brändeihin, joista ainoastaan harkittavat valikoituvat seuraavaan vaiheeseen. Neutraaleista brändeistä ostajalla ei ole arvioita. Negatiivisia brändejä ei valita, sillä niistä ostajalla on huonoja omakohtaisia kokemuksia tai muualta saatua negatiivista informaatiota. Harkittavien brändien joukosta muodostetaan lopullinen valintapäätös. (Kozak, Gnoth & Andreu 2010, 184-185.)



Kuvio 11: Brändin valitsemisprosessi (Kozak, Gnoth & Andreu 2010, 184-185 mukaillen)

Odotuksiin liittyy vahvasti käsitys kokonaisuudesta, joka käsittää palvelut oheispalveluista majoitukseen. Odotukset muodostuvat asiakkaan keskeisistä tarpeista, jotka eivät liity tapahtuman tai paikan satunnaisiin uudistuksiin. Asiakkaalle keskeiset elementit liittyvät tarpeiden tyydyttämiseen, mitä voivat olla esimerkiksi elämyksen hakeminen ja rentoutuminen. Täten voi todeta, että tarkoituksenmukaisuus on tärkeämpi ominaisuus tarjoomassa kuin yksittäiset vähempiarvoiset parannukset. Asiakkaat hakevat matkakohteeltaan tai määränpäältään kokemuksia, jotka

ovat immateriaalisia tuotteita. Tällöin tarjooman on kyettävä luomaan kokemuksia. (Moilanen & Rainisto 2009, 123, 125.)

Brändi antaa asiakkailleen välittämän tiedon kautta turvaa ostoprosessissa, minimoiden siten ostamisen riskiä. Selkeän brändin kautta asiakas voi varmistua, että hänen perusvaatimuksensa tulevat täyttymään. Muita konkreettisia hyötyjä ovat asiakkaiden tietoisuuden lisääminen kaupungista, uusintaostojen helpottaminen, asiakasuskollisuus sekä ainutlaatuisen identiteetin luominen kaupungille. (Kolb 2006, 219-220.)

Brändi liittyy vahvasti henkilökunnan koulutukseen ja osaamiseen. Palvelun laatu rakentuu sille, mitä henkilökunta osaa ja kuinka heidät on koulutettu. Henkilökunnan osaaminen on yrityksen identiteettiä. Brändin oikea esiin tuominen asiakkaille on organisaation kaikkien kerrosten velvollisuus. (Moilanen & Rainisto 2009, 123.)

Brändin takana olevat resurssit kootaan tapahtumien kohdalla verkostojen kautta. Verkostot tuottavat tapahtumille niiden tarvitseman työvälineistön, taloudelliset resurssit, henkilöstöä, tilat ja imagon. Mitä laajempi verkosto on käytettävissä, sitä laadukkaampaa sisältöä on saatavilla. Paikallisten resurssien rinnalle saatu kansainvälinen osaaminen parantaa tapahtuman imagoa. (Kozak, Gnoth & Andreu 2010, 79.)

Brändin hallinnassa on kyse tasapainosta imagon ja identiteetin välillä, jolloin tavoitteena on olla ja esiintyä sellaisena, mitä asiakas odottaa. Tavoiteltavassa tilanteessa asiakas saa odottamansa tuotekokonaisuuden. (Moilanen & Rainisto 2009, 124.)

Laaja yhteistyökumppanien verkosto tarjoaa vankan resurssipohjan toiminnalle. Kumppanien kanssa on oltava selkeät toimintaperiaatteet, etteivät yksittäisten toimijoiden intressit ja toimet sekoita kokonaisuutta. Yhteistyön pääpaino tulisi asettaa koko alueen menestymisen edistämiseen. Käytännön alueellisia edistämistoimenpiteitä ovat alueen ja yritysten markkinointi, houkuttelevuuden kehittäminen,

tunnettuuden lisääminen, sekä talouden ja työllisyyden edistäminen. (Moilanen & Rainisto 2009, 129-130.)

Suhteet yhteistyökumppaneihin, etenkin tapahtuman ydinosaamisen aloilla vaikuttavat merkittävästi maineen kehittymiseen. Yhteistyökumppaneiden tarpeiden ymmärtäminen ja promootio liittyvät tärkeänä osana maineen hallintaan, samoin kuin varsinaiseen toiminnalliseen menestykseen. Suorat henkilöiden väliset suhteet voivat vaikuttaa tärkeällä tavalla tapahtuman promootioon yhteistyökumppanin omista verkostoista. (Kozak, Gnoth & Andreu 2010, 82.)

Kaupungille tai paikalle on suureksi hyödyksi osata hyödyntää ympäristön elementtejä, kuten vuodenaikoja. Kesä ja talviaikoina tarjotaan erilaista kokonaisuutta ympäristön ehdoilla, mutta molemmilla on silti sama yhdistävä tekijä kohdeyritykseen. (Moilanen & Rainisto 2009, 131-132.)

Kaupungin brändi koostuu ainutlaatuisista kokemuksista, joita matkailija saa kaupungista. Se on kuluttajan mielessä oleva syy vierailla kaupungissa. Kaupunkien brändiä tulisi suunnitella ja rakentaa kattavalla verkostoyhteistyöllä, johon osallistuvat matkailupalveluiden lisäksi muun muassa viranomaiset, viihde- ja majoituspalvelut ja korkeakoulut. Tavoitteena on saavuttaa verkostojen kautta mahdollisimman laaja näkemys kaupungin intresseistä, joita lajittelemalla voidaan luoda kohdennettua tarjontaa erilaisille matkailijaryhmille. Kaupungin on myös mahdollista brändätä itsensä uudelleen, jos kävijämäärät alkavat vähentyä. Tämä vaatii systemaattista ja säännöllistä kaupungin ominaisuuksien analysointia. (Kolb 2006, 18-19.)

Kaikilla paikoilla ei luonnollisesti ole brändiä. Nämä kohteet kilpailevat ympäristöllä, jossa toiminta tapahtuu. Niillä voi olla vaihteleva tuote ja palveluvalikoima, joka voi vastata brändätyn paikan tarjontaa. Vastaavasti brändi kiteyttää koko omistajayrityksen tarjoaman asiakkaalle sitoen kaikki elementit toisiinsa ja yritykseen. (Moilanen & Rainisto 2009, 132.)

Brändin hallinta voi tapahtua pitkälti tuotesuunnittelun ja tuotteiden hallinnan kautta, jotka yhdistetään markkinointiin. Tarjoomasta huolehtiminen ylläpitää asiakkaan arvostusta brändiä kohtaan. Asiakkaat huomaavat odottamastaan laadusta tapahtuvat negatiiviset poikkeamat, antaen tämän jälkeen palautetta, ettei brändin alaisuudessa tulisi olla kyseistä heikompaa laatua. (Moilanen & Rainisto 2009, 133-134.)

Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla brändin valitseminen tapahtuu brändin sisällön tuntemiseen kautta. Alueen brändiä arvioitaessa asiakkaat, jotka tunsivat alueen brändin entuudestaan, olivat kiinnostuneita vierailemaan siellä saatuaan lisätietoa tarjonnasta. Tähän edellytyksenä oli aiempi kiinnostus alueeseen. Kuluttajilla oli siis jo ennakkokäsitys, minkä vuoksi tämä toimintamalli toimii ainoastaan muun markkinoinnin tukemana. (Kozak, Gnoth & Andreu 2010, 65.) Pohjatyö tapahtuu muissa yhteyksissä, jolloin lisätieto tai markkinointi riittää kannustimeksi. Brändin tulee siis olla potentiaalisten asiakkaitten tiedossa sekä kiinnostuksen kohteena. Vaikka malli käsittelee kuluttaja-asiakkaita, myös valitsijaorganisaatiot noudattavat todennäköisesti samaa periaatetta. Heidän täytyy tuntea hakijakaupunki perustasolla, ennen kuin he kokevat tarvetta lisäinformaatille.

Brändiä hallitsevaan kohdeyritykseen liittyvien yhteistyökumppanien näkyvyys on mietittävä tarkoituksenmukaisesti. Yksittäisten yritysten tulee näkyä osana kokonaisuutta, eikä omina yksiköinään. (Moilanen & Rainisto 2009, 135.)

Kehittyvät tapahtumat vaativat suuret verkostot toimiakseen ja monissa tapauksissa saman alueen tapahtumat linkittyvät yhteen. Yhteistyökumppaneilla voi olla eriarvoinen merkitys, mutta kaikki osatekijät ovat silti tarpeellisia. Verkostojen brändin hallintaan tuomia hyötyjä ovat monipuolisuuden ja maineen lisääminen tarjonnan kautta. Verkostot keskittävät luonnollisesti osaamista, mikä tuo oman lisänsä tapahtuman maineeseen. (Kozak, Gnoth & Andreu 2010, 78-79.)

Yksi matkakohteen brändäämisen vakava ongelma on, kun saman sateenvarjon alla toimivien kymmenien tai satojen yritysten keskinäiset omistussuhteet ovat asiakkaalle epäselviä. Asiakasta ei tällöin kiinnosta, mikä toiminto kuuluu kenellekin, kunhan kaikki palvelut toimivat saumattomana kokonaisuutena. Jos yksikin osa

toimii huonosti, syntyy asiakkaan mielessä stigma koko brändiä kohtaan. (Moilanen & Rainisto 2009, 136.)

Brändi voi muodostua ongelmaksi kaupungille, jos potentiaaliset asiakasryhmät eivät miellä kaupunkia enää kiinnostavaksi. Tärkein tekijä on kaupungin houkuttelevuus: jos se menetetään, kävijämäärät vähenevät. (Kolb 2006, 19.)

Alueen brändi muodostuu kaikkien alueen yritysten viestinnästä. Virallisten matkailusta vastaavien organisaatioiden viestien rinnalle nousevat yksityisen sektorin viestit sekä alueelliset vaikutukset. Tämä teoria käsittelee aluetta ilman sateenvarjo-käsitettä. Tässä tapauksessa korostuvat virallisten matkailunedistämisorganisaatioiden tukitoimet yksityiselle sektorille. (Kozak, Gnoth & Andreu 2010, 90-91.)

Muita brändäämisen ongelmia yhteistyökumppanien suuressa verkostossa ovat palvelun laatuerot ja brändin visuaalisen ilmeen kontrollointi. Yksittäinen huonompaa laatua tuottava kumppani heijastaa huonoa kuvaa koko brändistä. Visuaalisella puolella yritysten näkyvyyttä on hallittava tarkoin, mikä saattaa johtaa pienempien yritysten tyytymättömyyteen omaan näkyvyyteensä yhteismainonnassa. Tämä antaa yrityksille vaikutelman vähäisestä arvosta verkoston jäsenenä. (Moilanen & Rainisto 2009, 136-137.)

Valitsijaorganisaatio arvioi isännöityä hakevan kaupungin kokonaisuutta. Kaikkien haussa mukana olevien yritysten tulee tehdä hyvää yhteistyötä vahvistaakseen kaupungin brändiä ja siten tukea hakuprosessia.

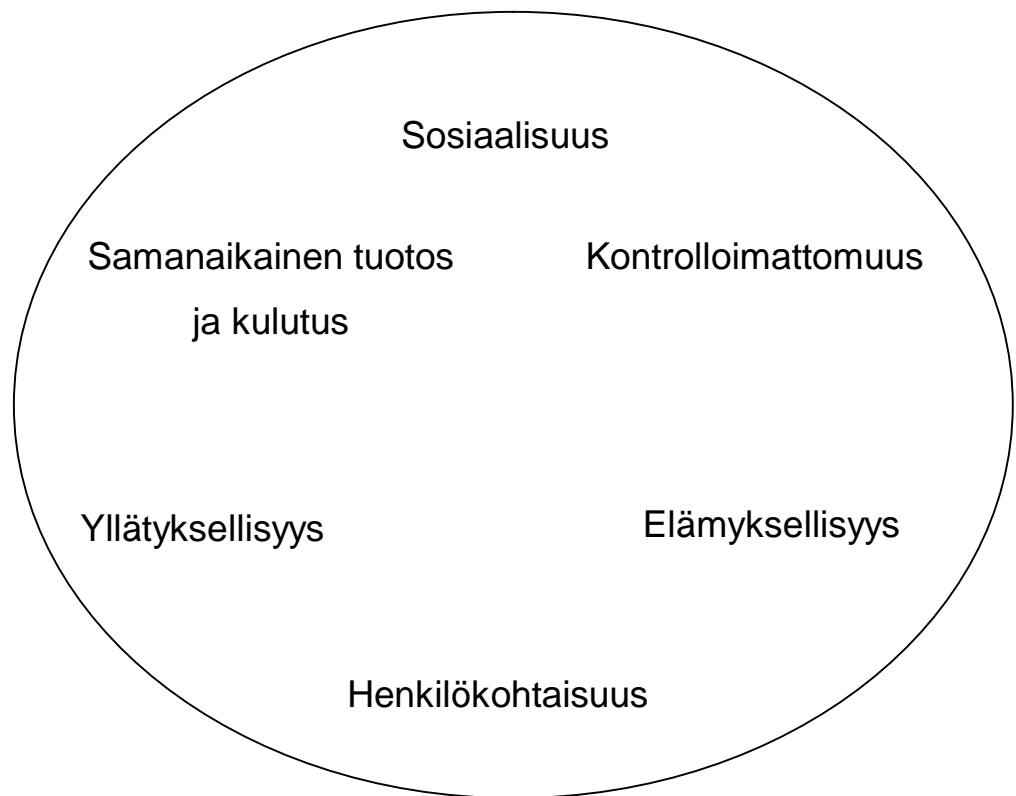
## 2.8 Urheilutapahtumien toimintaperiaatteita

Urheilutapahtumat Suomessa toteutetaan suurelta osin talkootyöllä. Vapaaehtoistyö on tapahtumajärjestelyiden kulmakivi, vaikka palvelutuotantoon keskittyviä yrityksiä on markkinoilla yhä enemmän. Urheilun suurkilpailuille vapaaehtoiset ovat välttämättömiä, ja henkilöiden valitseminen ja kouluttaminen vievät myös oman aikansa. Onnistuneen talkoolaisten perehdyttämisen toteuttaminen vaatii

ammattilaisia. Yleisurheilun MM 2005 –kilpailujen kohdalla tämä tarkoitti perehdytyksen aloittamista välittömästi kilpailujen myöntämisen jälkeen. MM-kilpailujen vapaaehtoisiksi haettiin täysi-ikäisiä motivoituneita henkilöitä, jotka kykenivät sitoutumaan tarvittavaksi ajaksi kilpailujärjestelyihin ja koulutuksiin. Työstä ei maksettu rahallista vastiketta, kuten palkkaa tai matkakorvauksia. Sen sijaan talkooväki sai ruuan, kisa-asut, koulutuksen, työtodistuksen ja unohtumattoman kokemuksen vastineeksi työstään. (Iiskola-Kesonen 2004, 30, 35–36.)

Kuvio 12 havainnollistaa, mitä erityispiirteitä urheilutapahtumiin liittyy. Urheilu koetaan henkilökohtaisesti, koska se on aina vaihtuva subjektiivinen kokemus. Urheilussa on kyse myös elämyksistä, koska se vaikuttaa ennen kaikkea tunteisiin. Jokainen urheilutuote on ainutlaatuinen sisältäen samalla omat yllätysmomenttinsa. ”Mitä tahansa voi tapahtua milloin tahansa. Yllätyksellisyydessä on myös urheilun suola”. Vaikka ympäristötekijät olisivat täysin kopioitavissa, tilanteet ja olosuhteet muodostavat urheilutuotteesta ainutkertaisen. Tuotteen kuluttajat toimivat myös tuottajina, sillä osallistumisen kautta kaikki tuotteeseen liittyvät tahot rakentavat tuotetta. Tämä johtaa tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaiseen tapahtumiseen. Urheilutuotteet ovat sosiaalisia tapahtumia, jossa tunnelma ja miellyttävyys rakentuvat yleisen ilmapiirin ja tunnelman kautta. Markkinoinnin liittäminen urheiluun on osin kontrolloimatonta fyysisiä tuotteita myyville yrityksille. Tuotteiden markkinoinnissa tulee keskittyä kuluttajien tarpeisiin, samalla jättäen urheilun ydintuote koskemattomaksi. Urheilijat ja valmentajat kontrolloivat urheilun sisältöä ja ajoitusta, kun markkinoijien tulee pysyä oheispalveluiden parissa. (Alaja 2000, 28-29.)





Kuvio 12: Urheilutuotteen erityispiirteitä (Alaja 2000, 29.)

Olympialaisten hakuprosessia tukevat maiden johtajat ovat suhteellisen uusi ilmiö, ja tällä edustuksella uskotaan olevan vaikutusta valintaprosessiin. Valtion johdon puuttumisen hakuprosessista uskotaan vaikeuttaneen Suomen mahdollisuuksia saada vuoden 2006 talviolympialaisia. Venäjä onnistui tehokkaasti vakuuttamaan omalla presidentillään kansainvälisen olympiakomitean päätökseen valita Sotši talvikisojen järjestyspaikaksi, vaikka kaupungista puuttuu suorituspaikkainfrastruktuuri kokonaisuudessaan. Hakemusten tulee olla riittävän laadukkaalla tasolla, jotta ne voivat edetä hakuprosessissa. Poliitikot tukevat omalla esiintymisellään hakemuksia, ja lopullinen valinta on enemmän politiikkaa kuin laadullista paremmuutta. Loppuvaiheessa hakemuksilla ei siis ole enää ratkaisevaa merkitystä valinnan kanssa. Monet valitsijat tekevät oman lopullisen äänestyspäätöksensä vasta valitsijakouksessa, vaikka heillä on ollut kaikki arviointiin tarvittava aineisto jo etukäteen. Näin ollen heihin kyetään vaikuttamaan myös vielä varsinaisessa valitsijakouksessa. Hakijat ovat lisäksi tavoitelleet valitsijoiden tukiaani esim. kontakteilla,

epävirallisilla lupauksilla ja erinäisillä lahjoilla. Keskeisimmiksi valintakriteereiksi erottuvat siis politiikka ja tunne. (Tikander 2009, B9.)

Vuoden 2016 olympialaisten valintaprosessissa kaupunkien menestykseen vaikuttivat eniten kisakaupunkien raportit ja valintatilaisuutta edeltänyt markkinointi. Kilpailevien kaupunkien hakemukset olivat laadullisesti samalla hyvällä tasolla. Chicago oli ennakkosuosikin paikalla, koska Yhdysvallat tuki Olympiakomiteaa taloudellisesti suurella volyymilla. Tämän lisäksi NBC:llä oli kilpailuihin liittyvä televisiosopimus. Yhdysvaltojen asemaa kuitenkin heikensi Amerikasta alkanut talouskriisi. Madridin vahvuutena olivat kisapaikat, joista lähes 85 % on valmiina, ja kaupungilla on voimakas kansalaistuki Espanjassa. Espanjan mahdollisuuksia vähentävät Lontoon vuoden 2012 kisaisännöisyys, mikä johtaisi kaksiin peräkkäisiin kilpailuihin Euroopassa. Valintaprosessissa otetaan huomioon olympialaisten organisaation tavoite hajauttaa kilpailuita järjestettäväksi eri puolilla maailmaa. Rio de Janeirolle on edullista, ettei kisoja ole järjestetty aikaisemmin Etelä-Amerikassa. Tokiolla oli hyvät valmiudet selviytyä kisajärjestelyistä sekä kasvava markkina-alue, mutta edellisten kilpailujen järjestäminen Pekingissä vaikuttaa varmasti äänestykseen, kuten myös Madridin tapauksessa. (Yle TV1, 2009.)

Rio de Janeiro valittiin Olympialaisten isäntäkaupungiksi vuodelle 2016, minkä lisäksi se saa järjestettäväkseen vuoden 2014 jalkapallon MM -kilpailut. Kaupunki saa kokemusta suuren luokan urheilutapahtumista joutuessaan valmistautumaan kahteen tapahtumaan samaan aikaan. Rio joutuu tekemään hyvin suuria investointeja tieverkostoon, rakennuksiin ja yleiseen infrastruktuuriin. Kaupunki on varannut 14 miljardia dollaria kilpailujen rakentamiseen. Resurssien järjestymistä takaavat Brasilian kasvava talous, jota kuvaa esimerkiksi kasvava bruttokansantuote, väestörakenne, autokaupan ja lääketeollisuuden kasvu. Valinta järjestäjäkaupungiksi tehdään seitsemän vuotta ennen kilpailuita. (CNN, 2009.) Edellä mainituista faktoista tulkitsemme olympialiikkeen luottaneen kisajärjestäjien taloudellisten resurssien sekä valmisteluajan riittävyyteen ja kannattaneen siksi Rioa järjestäjäkaupungiksi.

Kun Rio valittiin Olympialaisten järjestäjäkaupungiksi vuodelle 2016, katsottiin valintapäätöksen johtuneen useiden tekijöiden summasta. Kisoja ei ole aiemmin järjestetty Brasiliassa, vaikka sillä on jo aiemmin ollut siihen taloudelliset edellytykset kunnossa. Rion hakemuksen esittely tapahtui maalle tyypillisellä karnevaalilyllä ja se sisälsi riittävät faktat ja teknisen laadukkuuden. Selostus suorituspaikoista, kuten muistakin kilpailuteknisistä asioista oli perusteellinen. Vaikka hakemuksen taso oli keskinkertainen muihin verrattuna, se ei estänyt valintaa. Logistisesti kaupungista löytyy hyvä puitteet purjehdukselle, mitä esimerkiksi Madrid ei kyennyt tarjoamaan välittömässä läheisyydessään. Rion kohdalla suurin heikkous on turvallisuustilanne, johon kisajärjestäjät lupasivat kuitenkin parannuksia. (Pusa 2009, B11.)

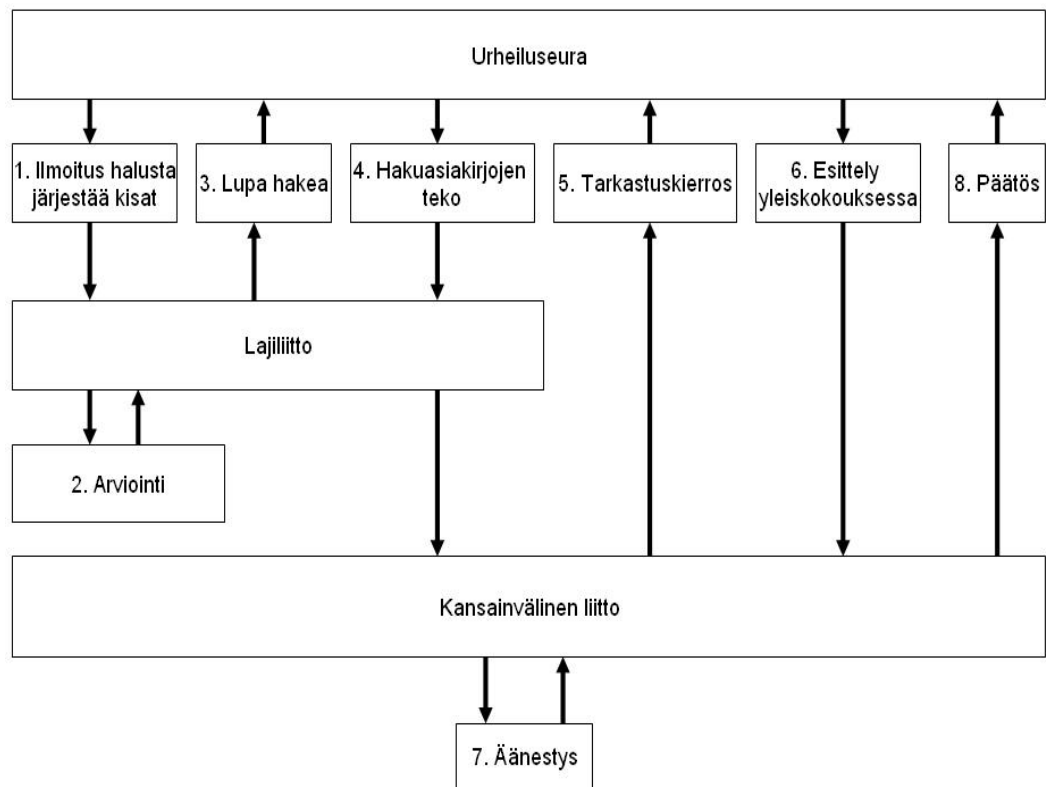
Sää vaikuttaa merkittävästi tapahtuman tunnelmaan. Alueellisten olosuhteiden soveltuvuus tulee huomioida sekä urheilukilpailuita että muita tapahtumia haettaessa. (Hoyle, 153-154.) Veteraanien yleisurheilun MM-kilpailujen hakemukseen liitettiin tilastot Lahden sääolosuhteista. (Mäki-Reinikka 2009)

### 3 KANSAINVÄLISET URHEILUKILPAILUT JA VALITSIJAORGANISAATIO

Tässä luvussa käsittelemme kansainvälisten urheilukilpailujen hakukäytäntöjä, prosessin rakennetta sekä preferenssejä. Selvitämme tapahtumaketjut valinnan takana sekä näkemyksemme valitsijaorganisaatiolle tärkeistä hakukriteereistä.

#### 3.1 Urheilukilpailujen hakuprosessi

Hakuprosessi alkaa kuvion 13 mukaisesti pääasiassa seuran halusta ja aloitteesta järjestää kilpailut. Seura ilmoittaa aikeistaan oman lajinsa liitolle, joka arvio ja päättää, annetaanko seuralle lupa hakea kilpailuita. Jos lupa saadaan, alkaa varsinainen hakuprosessin valmistelu hakuasiakirjojen tekemisellä. Valitsijaorganisaation saatua asiakirjat suoritetaan tarkastuskierros kaupungissa. Hakuprosessi päättyy kaupungin esittelyyn kansainvälisen liiton yleiskokouksessa. Esittelyiden jälkeen suoritetaan äänestys ja päätös tulevasta isäntäkaupungista kyseisille kilpailuille. (Lappalainen 2010; Mäki-Reinikka 2009.)



Kuvio 13: Kansainvälisten urheilukilpailujen hakuprosessi (Lappalainen 2010; Mäki-Reinikka 2009.)

### 3.2 Oletukset valitsijaorganisaation odotuksista

Tässä luvussa kiteytämme kaiken teoriasta löytämämme tiedon koskien huomioinnin arvoisia hakukriteereitä. Tämä luku on alustava teoreettinen käsityksemme valitsijaorganisaation preferensseistä ja vaatimuksista hakijakaupunkeja arvioitaessa. Tämä luku toimii pohjana haastatteluille.

Hakuprosessiin ryhdyttäessä on analysoitava resurssit, julkinen rahoitus ja politiikka. Hakijaorganisaatiolla tai seuralla tulee olla käytettävissään kilpailujen skaalalle riittävät taloudelliset ja henkilöstöresurssit. Tähän kuuluvat mielestämme henkilöresurssien koko sekä rekrytointisuunnitelmat. Käytännössä huomionarvoista on selvittää organisaation koko, lisähenkilökunta sekä talkoolaisten tilanne. Kaupungilta saatu julkinen tuki on myös oletettava vaatimus yhdessä järjestämistä suosivan

tai edistävän paikallispolitiikan kanssa. Lisäksi katsomme, että kaupungin taloudellinen kehitys aikaisemmilta vuosilta antaa signaalin taloudellisesta suoriutumisesta valitsijaorganisaatiolle. Tämän lisäksi uskomme valitsijaorganisaation olevan kiinnostunut hakijan tukiverkoston määrästä ja laadusta.

Selkeästi kaupungista riippuvaisia tekijöitä ovat kaupungissa jo oleva yleinen infrastruktuuri sekä erilaiset suorituspaikat ja muu kisainfrastruktuuri. Oletamme tarpeelliseksi selvittää kilpailujen tarvitseman infrastruktuurin tilan. Tällä tarkoitamme kartoitusta siitä, mitä on ja mitä puuttuu. Logistiselta puolelta oletamme huomion kiinnittyvän kisainfrastruktuurin sijaintiin kaupungissa. Järjestäjällä on oletettavasti oltava suunniteltuna etäisyyksiin perustuva logistiikka. Omat vaikutuksensa tulevat varmasti myös liikenteen sujumisen nykytilasta.

Majoitukseen liittyen valitsijaorganisaatio tarvitsee tiedon alueen majoituskapasiteetista sekä majoituksen yleisestä suunnittelusta. Arvioitavia tekijöitä ovat majoituspaikkojen määrä, laatu, sijainti sekä liikkuminen majoituspaikkojen ja suorituspaikkojen välillä.

Hakijaseuran ja hakijakaupungin maineella, imagolla ja aiemmalla menestyksellä tapahtumajärjestäjänä on painoarvoa valinnassa. Tähän löytyy vastaus aiemmin järjestettyjen tapahtumien asiakaspalautteista ja viesteistä mediassa. Myös toimitsijoiden suhtautumisella hakijaseuraan on merkitystä, vaikka mielestämme tämän selvittäminen valitsijaorganisaation toimesta lienee vaikeaa.

Valitsijaorganisaatio on kiinnostunut paikallisesta business-ilmapiiiristä, ja sitä kautta suhtautumisesta kilpailuihin. Tällä tarkoitamme yritysten kykyä ja halua tehdä alueellista yhteistyötä.

Hakijan on tunnettava valitsijaorganisaatiosta mahdollisimman jäsenistön osalta. Uskomme myös, että valitsijaorganisaation tukemisella on positiivinen vaikutus hakuprosessiin.

Valitsijaorganisaatiota kiinnostaa hakijan taloudelliset resurssit ja rahoitus, joiden kautta arvioidaan kykyä järjestää kilpailut. Tähän liittyen katsomme tärkeäksi kaupungin taloudellisen kehityksen ennen kilpailujen hakemista. Lisäksi uskomme hakijaa rahoittavien tukiverkostojen määrän ja laadun olevan arviointitekijä.

Hakijan tulee olla selvillä kilpailujen hakuun ja järjestämiseen liittyvistä valitsijaorganisaation edellytyksistä. Tältä osin on tärkeää sekä hakevan seuran että kaupungin tuntemus näistä elementeistä.

Valitsijaorganisaation vaatimukset jakautuvat pitkälti samoille tekijöille kuin hakuun ryhtymiseen vaikuttavat pääkohdat. Hakijan on tunnettava vaatimukset koskien turvallisuutta, paikallispolitiikan säädöksiä ja rahoituspohjaa. Näiden lisäksi hakijan on oltava selvillä henkilökunnan osaamistasolle ja määrälle asetetuista kriteereistä. Infrastruktuuriin liittyen tunnettavia elementtejä ovat kilpailupaikkojen sekä majoitustilojen vaatimukset. Näiden lisäksi hakijalla on oltava käsitys logistikalta ja fasilitteettien sijainneista vaadituista elementeistä. Maineelle, imagolle, tapahtumakokemukselle ja aiemmin järjestettyjen tapahtumien onnistumisen tasolle asetetut vaatimukset on myös hyvä tietää. Näiltä osin palautteella on todennettavissa järjestäjän identiteetin todenmukaisuus. Viimeisenä elementtinä on hahmottaa odotukset paikallista business-ilmapiiriä kohtaan.

Valitsijaorganisaation tukeminen liittyy varmasti kilpailujen saamiseen, samalla tavoin kuin sen tunteminen. On tärkeää, mitä valitsijaorganisaation hyväksi on tehty joko rahallisesti tai toiminnallisesti.

Hakemuksen valmisteluvaiheesta tarkastellaan kaupunkien kilpailustrategioita. Tässä pidämme merkittävänä valitsijaorganisaation kanssa käytyä kommunikaatiota ja vaikuttamistapoja. Selvitämme, mitä kaupunkien ominaisuuksia käytettiin kilpailutekijöinä, sekä miten yrityselmä liittyi kilpailujen hakemiseen. Kaupunkien järjestämät oheistapahtumat ja valitsijaorganisaatioon kohdistuneet tukitoimet vaikuttavat varmasti päätöksiin.

Varsinaisen hakuprosessin aikana tapahtuu erilaista kommunikaatiota ja vaikuttamista hakijan ja valitsijaorganisaation välillä. Tältä osin on tärkeää, mitä toimenpiteitä tarkalleen ottaen on tehty ja mihin tahoihin toimet on kohdistettu. Prosessissa on merkittävää mukana olleet suosittelijat, kaupungin tarjoamat edut ja taloudelliset sitoumukset.

Lopulliseen ratkaisuun vaikuttavat isännöityä hakevat kaupungit, kaikkien osapuolien hakemusten laatu sekä laadun arviointikriteerit. Näiden lisäksi vaikutusta on kilpailujen edellisellä järjestäjämaalla.



#### 4 TOIMINTATAPOJA KANSAINVÄLISTEN URHEILUKILPAILUJEN HAKUPROSESSISSA

Haastattelujen tavoite on selvittää valitsijaorganisaatioiden preferenssejä liittyen urheilukilpailujen isäntäkaupunkien valintoihin. Etsimme isäntäkaupungin valinnalle keskeisimpiä syitä, joiden kautta kisajärjestäjät voivat menestyä ja onnistua hakuprosessissa. Haastatteluista esiin nousevat elementit ovat mielestämme huomionarvoisia elementtejä ja työkaluja urheilutapahtumien menestykselliseen hakemiseen. Ydinalueet ovat hakijaseuran ja hakijakaupungin ominaisuudet sekä osaaminen. Hakijaseurasta selvitämme, minkälaista osaamista ja kokemusta vaaditaan, jotta tapahtumaa kannattaa hakea, sekä mitä elementtejä vaaditaan kilpailijoista erottumiseen. Samalla selvitämme kaupunkien hakuun osallistumisen perusvaatimuksia sekä mitä elementtejä ja osaamista vaaditaan menestymiseen. Mikäli kaupunki ja seura eivät täytä perusvaatimuksia, ei kilpailujen hakeminen ole kannattavaa. Koamme haastatteluista elementtejä, joiden mukaan hakijaseurat ja hakijakaupungit ovat toimineet. Uskomme toimenpiteitä tarkastelemalla löytävämme yhteisiä menestystekijöitä menestyksekkääseen kilpailuhakuun.

##### 4.1 Tutkimusjärjestelyt

Tutkimus toteutettiin henkilökohtaisilla kvalitatiivisilla haastatteluilla Helsingissä, Lahdessa ja Lappeenrannassa haastattelemalla urheilutapahtumien päätöksentekoon ja hakuun osallistuneita tahoja. Tämä käsitti seuratason, kaupunginjohton, Suomen lajiliiton ja yrityselämän edustajia. Haastatteluja oli yhteensä kahdeksan, joista viisi toteutettiin luvussa 3.2 esittämäämme haastatteluiden aiherunkoa mukaillen. Kolme haastattelua suoritettiin sähköpostitse käyttämällä haastattelurunkoa tai osia siitä kyselylomakkeena. Haastattelemamme henkilöt Lahdessa olivat Lahden Ahkera Ry:n Yleisurheilujaoston puheenjohtaja Pekka Mäki-Reinikka, Lahden kaupungin liikuntatoimen johtaja Tommi Lanki, Lahti Travel Oy:n myyntipäällikkö Suvi Malinen ja Suomen Hiihtoliiton markkinointijohtaja Matti Leikoski. Helsingissä haastat-

telemamme henkilöt olivat Helsingin kaupungin elinkeinojohtaja Eero Holstila, Helsingin kaupungin liikuntaviraston osastopäällikkö Petteri Huurre ja Suomen veteraaniurheiluliiton toiminnanjohtaja Vesa Lappalainen. Lappeenrannassa haastattelimme Lappeenrannan kaupungin nuoriso- ja liikuntatoimenjohtaja Ilkka Oksmania. Valitsimme haastateltavat saadaksemme mahdollisimman kattavan otannan eri kaupunkien ja kerrostien toimenpiteistä ja hakumenettelyistä

Haastatteluaineisto on litteroitu kokonaisuudessaan ja materiaalia karttui erittäin suuri määrä. Aineiston runsaudesta johtuen emme ole liittäneet sitä työhön, mutta se on tarvittaessa saatavilla tekijöiltä.

#### 4.2 Tutkimuksen tulokset

Tapahtumien järjestäjät ovat näinä päivinä alkaneet pyytää tarjouksia kaupunkiorganisaatioilta. Kaupunkeja ja niiden olosuhteita kilpailutetaan, jotta järjestäjä löytäisi tarjouskilpailun kautta itselleen sopivimman vaihtoehdon. Tällöin kaupungit joutuvat aktiivisesti myymään olosuhteitaan järjestäjäorganisaatioille. Tämä ei onnistu kaupungin yksittäisiltä virastoilta, vaan vaatii kaupungin, elinkeinoelämän ja kehittämisorganisaatioiden toiminnan yhteistyötä. (Lanki 2010.)

#### 4.3 Urheilukilpailujen hakemisen syyt

Lahden syy hakea vuoden 1999 Eurocuppia liittyi osaamiseen, talouteen ja rahoitukseen. Lahden Ahkeran kilpailutuomarit halusivat kilpailuilta haastetta ja kokemusta. Seura oli kiinnostunut kilpailuista taloudellisen voiton takia. Järjestelyihin liittyen tärkeä tekijä oli myös tarjolla oleva kansainvälinen rahoitus. Lahden Ahkeralla on Suomen korkeatasoisin kilpailutuomaristo yleisurheilussa yksittäisiä urheiluseuroja vertailtaessa. Lahden Ahkeralle urheilukilpailujen järjestäminen on ydinosaamista, ja heillä on kyky saada järjestämistään kisoista taloudellisesti kannattavia. Näiden lisäksi tiedettiin Euroopan yleisurheiluliiton avokätisestä rahoituksesta

majoitusjärjestelyihin. Tällä ylikompensoidulla tuella pystyttiin hoitamaan vaivatta kaikki tarvittavat majoitusjärjestelyt osallistuville joukkueille. Lahden kaupunki tuki kilpailuita järjestämällä vatsanottotilaisuuden, banquet-iltatilaisuuden ja tarjoamalla kilpailupaikat ilmaiseksi. Suoraa rahallista tukea ei maksettu. Veteraanikisojen kohdalla kilpailupaikat olivat myös ilmaisia Lahden Ahkeralle. Mäki-Reinikan mukaan kaupungin ilmaiseksi tarjoamat kisapaikat ovat välttämättömyys kisojen järjestämiselle. Se on kaupungin keino houkutella ja tukea tapahtumia. (Mäki-Reinikka 2010.)

Lahden kaupunki arvioi kaikkien tapahtumien tarpeellisuuden ja sitä kautta perusteet osallistua hakuihin. Lahti haluaa selvittää tapahtuman tuomat hyödyt kaupungille. Aloitteet tulevat liitto- ja seuratason intresseistä. Osallistumisesta päättää tapahtuman koon mukaan joko liikuntapalvelut tai – lautakunta, kaupungin hallitus tai valtuusto. Hakuprosesseihin osallistutaan elinkeinopoliittisin perustein, tarkoituksena on tukea paikallista elinkeinoelämää. Suurimmat hyödyt tapahtumista tulevat majoitus- ja ravitsemusliikkeille. Tapahtumien odotetaan täyttävän jonkin tai joitakin seuraavista hyötykriteereistä: runsaasti katsojia, pitkäaikaisia majoittujia, televisio- ja medianäkyvyys sekä runsas osanottajamäärä. Tapahtumilla kaupungille tavoitellaan yleistä näkyvyyttä erilaisten kohderyhmien keskuudessa. Samalla tavoin kaupunki pyrkii houkuttelemaan monenlaisia vierailijoita tapahtumien kautta. Urheilutapahtumilla haetaan pitkän aikavälin hyötyjä. (Lanki 2010.)

Veteraanien MM-kilpailujen ja veteraanien hallikilpailujen hakuun vaikutti useita tekijöitä kansallisella liittotasolla. Suomella on hyvä maine urheilukilpailujen järjestäjänä. Kilpailukoneisto on asiantuntevaa ja sillä on hyvä tietotaito. Tämä tarkoittaa osaavaa vapaaehtoisjoukkoa, joka täyttää aktiivisesti tapahtumien henkilökuntatarpeen. Kansainvälisiä urheilutapahtumia tulee lisäksi hakea riittävän usein, jotta kilpailu- ja vapaaehtoisorganisaatioissa säilyisi osaaminen ja jatkuvuus. Osaamisen hallintaan liittyy sääntö- ja välinetuntemuksen päivittäminen. Urheilutapahtumista saadaan lisäksi taloudellista, matkailullista ja imagollista hyötyä. (Lappalainen 2010.)

Taloudella oli suuri merkitys hiihdon maailmanmestaruuskilpailujen hakuun osallis-

tumiseen. Vuoden 2001 MM-hiihtojen laskettiin tuoneen Lahden alueelle n. 23 miljoonaa euroa ja kumulatiivinen työllistymisvaikutus oli n. 160—170 ihmistyyövuotta. Tämän lisäksi kisojen katsotaan kannustavan ihmisiä liikkumaan ja harrastamaan pohjoismaisia hiihtolajeja. (Leikoski 2010.)

Veteraanien MM-kilpailujen arvioidut vaikutukset Lahden yrityselämälle ovat pienimmilläänkin 10 miljoonaa euroa. Eurocupin tiedetään tuottaneen hotellituloina 70.000–80.000€ mihin ei siis sisälly muita yritysten tuloja. (Mäki-Reinikka 2010.)

Lappeenrannan kaupunki hakee urheilutapahtumien kautta kansainvälistä näkyvyyttä. Muita syitä ovat tapahtumien tuomat vierailijat, joiden kautta odotetaan matkailutuloja. (Oksman 2010.)

Helsingin kaupunki on luonut erillisen toimipisteen, joka osallistuu urheilukilpailujen hakuprosessien koordinoimiseen ja tukemiseen. Tämä yksikkö huolehtii kaupungin sisäisestä tiedotuksesta. Helsingillä on periaatepäätös hakea mahdollisuuksiensa mukaan merkittäviä kansainvälisiä urheilutapahtumia. (Lappalainen 2010.)

Veteraanien MM-kilpailut haluttiin Helsinkiin nimenomaan matkailuelementtien takia. Veteraanitapahtuman osanottajat majoittuvat kaupunkiin pitkäksi ajaksi. Kilpailujen odotettiin keräävän paljon urheilijoita, mutta sen medianäkyvyyden tiedettiin olevan pieni. Liikuntatoimelle veteraaniurheilu on liikunta-asenteisiin liittyvää toimintaa. (Huurre 2010.)

Helsinki rakentaa itselleen kansainvälistä brändiä ja profiilia kansainvälisten suurtaapahtumien kautta. Siinä on pitkälti kyse tunnettuuden lisäämisestä näkyvyyden kautta. Helsingin tärkeimmät odotukset suurtaapahtumilta ovat talousvaikutukset, brändivaikuttavuus ja kansainvälinen näkyvyys. Kaupungin tapahtumastrategiasuunnitelmasta on johdettavissa neljä toiminnallista elementtiä, joista kaksi määrittelee kaupungin intressejä tapahtumille. Ensimmäinen elementti on medianäkyvyys, jonka kautta haetaan Helsingin brändin vahvistamista. Toisena elementtinä on vetovoima. Kaupunki haluaa tapahtumia järjestettävän ympäri vuoden. Suurelta osin ne ovat pieniä ja keskisuuria, mutta alansa puolesta ne voivat olla mitä tahansa.

Nämä tapahtumat ovat yksityisten tahojen järjestämiä ja niiden kautta kaupunkiin houkutellaan kävijöitä. (Holstila 2010.)

#### 4.4 Valitsijaorganisaation odotukset hakijalle

##### *Valitsijaorganisaation arviointitoimet*

Haettaessa urheilutapahtumia pelkkä erilaistuminen ei riitä, vaan on kyettävä asettumaan päättäjien asemaan. Hakijan tulee tietää, kuka tekee päätöksen ja mitä päättäjä haluaa. On selvitettävä, minkälaista kaupunkia päättäjä etsii tapahtumansa järjestäjäksi. Taustalla on yleensä päättäjän tarve tuoda oman lajinsa brändiarvoa mahdollisimman laajasti esille, jolloin kilpailut myönnetään sille kandidaatille, joka oletetaan suoriutuvat tehtävästä parhaiten. Toisinaan valinnan takana voi olla poliittisia päätöksiä. Jos jollakin maalla on hyvin vahva asema jo aluksi, voi muiden maiden olla viisasta jättää hakematta. Hakijan sitoutumisen tapahtumaan pitää näkyä hakuprosessissa, samoin kuin yhteiskunnan tuki. (Holstila 2010.)

##### *Kilpailujen vaatimukset*

Eurocupin yleisistä vaatimuksista oli Lahden Ahkeran tiedossa tarvittavat fasilitteetit, majoituskapasiteetin riittävyys, hyvä logistiikka ja riittävä kilpailuorganisaatio. Nämä kriteerit eivät Mäki-Reinikan tietojen mukaan olleet yleisesti esillä, mutta hän ja Pihlakoski tiesivät, että Lahden kohdalla kriteerit täyttyivät. (Mäki-Reinikka 2010.)

Veteraanien MM-kilpailuissa kaupungin infrastruktuuriin liittyen ei ollut erityisvaatimuksia, mutta stadionille oli määritelty kriteerit. Siellä täytyi olla kahdeksan rataa, tietyn tasoinen kunto radoilla ja hyppypaikoilla sekä kaikkien paikkojen turvallisuus. Joissakin maissa tulee turvallisuustekijänä huomioida korkeuserojen aiheuttamat happivaihtelut, mutta Suomea tämä ei luonnollisesti koske. Auditiointikieroksella kansainvälinen liitto varmistaa kriteerien täyttymisen. (Mäki-Reinikka 2010.)

Hiihdon MM-kilpailujen yleiset vaatimukset tiedettiin kansainvälisen hiihtoliiton säädöksistä. Hakuasiakirjoilla todennettiin näiden säädösten täyttyminen sekä laatu-  
 poikkeamien korjaaminen. Tätä periaatetta noudatettiin myös veteraanien MM-  
 kilpailuissa. Tällöin tosin ilmeni sekä hakuprosessin aikana että kilpailujen saamisen  
 jälkeen lukuisia yllätyksellisiä kriteereitä, joita jouduttiin täyttämään. Kaupungin  
 käsityksen mukaan edes hakijaseura ei ollut alun perin tietoinen näistä vaatimuksis-  
 ta, minkä uskotaan johtuneen vähemmän vakiintuneista kriteereistä kilpailuissa.  
 (Lanki 2010.)

Hakuasiakirjoissa määritellään tapahtumaan kokoon suhteutettu vapaaehtoisten  
 määrä. Pidemmässä tapahtumissa on syytä varata enemmän vapaaehtoisia, ettei  
 samojen ihmisten tarvitse toimia koko kilpailujen ajan. Osaamisen puolesta tär-  
 keimmät kriteerit ovat riittävä määrä kansainvälisen tason tuomareita sekä muita  
 vapaaehtoisia. Tuomareiden määrä on ehdoton kriteeri. (Lappalainen 2010.)

Vaatimukset perustuvat molemmissa veteraanikilpailuissa liiton kilpailuteknisiin  
 sääntöihin. Tämä käsittää infrastruktuurin tason, kilpailuvälineiden määrän ja suo-  
 rituspaikkojen ominaisuudet. Majoituksen puolesta edellytyksenä on sopiva määrä  
 mahdollisimman edullista majoitusta. (Lappalainen 2010.)

Valitsijaorganisaatio tekee urheilukilpailujen hakuvaiheen arvioinneissa yhteistyötä  
 kaikkien prosessin tahojen kanssa. Tällöin kansainvälinen lajiliitto arvioi seuraavien  
 kohteiden vaatimuksien täyttymisen: kilpailupaikat, kuljetukset, majoitus, organi-  
 saatio, tuomarit ja vapaaehtoiset. Jos elementit eivät täytä liiton kriteereitä, voi  
 arviointiryhmä päättää, ettei kohdetta suositella järjestäjäksi. Tämän vuoksi hake-  
 minen on suositeltavaa ainoastaan, jos edellytykset ovat tiedossa ja ne on täytetty  
 ennen hakemista. (Lappalainen 2010.)

Kansainväliset liitot ovat haastava yhteistyökumppani, koska tapahtumiin liittyviä vaatimuksia ilmenee hakuprosessin aikana. Helsinki kehittää tapahtumayksikön kautta valmiutta tuntea ja vastata paremmin kilpailujen vaatimuksiin. (Huurre 2010.)

### *Vakuusmaksut*

Eurocupiin ei vaadittu taloudellisia vakuuksia. Veteraanien MM-kilpailuissa vaadittiin urheiluseuralta järjestelykorvauksina 165.000 dollaria, joka maksettiin kolmessa erässä kilpailujen ensimmäiseen päivään mennessä. Tämä summa tilitettiin kansainväliselle veteraaniurheiluliitolle. Varsinainen vakuusmaksu oli 20.000 dollaria, joka palautettiin kilpailujen jälkeen. Lahden kaupunki tuki lainan muodossa Ahkeraa näissä kustannuksissa. (Mäki-Reinikka 2010.)

Veteraanien MM-kilpailuihin liittyi maailmanliitolle maksettava vakuusmaksu, jonka järjestäjäseura sai takaisin kilpailujen jälkeen. Tällä summalla turvataan kansainvälisen liiton tarkastusvierailut ja viestintä. Muita suoria taloudellisia vakuuksia ei vaadita Suomessa, koska veteraaniliitto tuntee hakijoiden resurssit ja luottaa niiden riittävyteen. (Lappalainen 2010.)

### *Ajankohta*

Kansainvälinen liitto määrittelee oman kisakalenterinsa mukaan, milloin kilpailut järjestetään. Tämä koski sekä Eurocuppia että veteraanikisoja, mutta veteraanikilpailujen kohdalla aikataulussa oli hieman joustovaraa. Ahkeran intresseissä oli, ettei Kalevan kisoja olisi samaan aikaan ja että koulut olisivat vielä käytettävissä majoituskapasiteettina. Tämän lisäksi ajoitus haluttiin mahdollisimman lähelle Berliinin MM-kilpailuita logistiikan helpottamiseksi. (Mäki-Reinikka 2010.)

Hiihdon MM-kilpailuista on säädelty varsin tarkasti, minkä aikavalin sisällä ne on järjestettävä, sitoumus ajankohdasta annetaan hakuvaiheessa. 2001 MM-hiihtojen kanssa ei ollut samaan aikaan muita tapahtumia. Veteraanien MM-kilpailujen koh-

dalla kaupunki suunnitteli kilpailujen saamisen jälkeen Lahti Wellbeing weeks - tapahtuman, jolla tavoiteltiin lisää asiakkaita. (Lanki 2010.)

Liitto määrittelee urheilukilpailujen järjestämispäivän, johon tapahtumajärjestäjä voi yrittää vaikuttaa. Lappeenrannan kaupungin tehtävä on huolehtia, että stadion on vapaa tapahtuman ajankohtana. (Oksman 2010.)

### *Hakemuksen tekninen laatu*

Hakemusten sisällöstä arvioidaan urheilulliset elementit, majoitus ja oheistapahtumat. Hakemuksen tulee keskittyä urheiluun. Matkailullisia elementtejä voi tuoda esille, mutta ne eivät missään tapauksessa saa olla päähuomion kohde. Valitsijaorganisaation jäsenet ovat yleensä urheilijoita ja joukkueen johtajia, joten he haluavat asiantuntemuksensa mukaista selkeää tietoa urheilusta ja infrastruktuurista. Hakemuksessa ratkaisevat sen informaatio, selkeys, hillitty yksinkertaisuus, asiallisuus ja paikallisuus. (Lappalainen 2010.)

## 4.5 Kaupunkien ja seurojen resurssit ja toimenpiteet hakuprosessissa

### *Henkilökunta*

Urheiluseuran puolelta 99% kilpailujen henkilökunnasta on talkoolaisia Veteraanikilpailuissa tämä luku jäi hieman pienemmäksi. Palkattua henkilökuntaa on varsin vähän ja he toimivat lähinnä toimistotehtävissä. Suomessa ainoastaan jääkiekkoottelut ovat käytännössä ainoita urheilutapahtumia, joiden järjestäminen ilman talkoolaisia onnistuu. Kaupunki ja paikallispolitiikka reagoivat ja tukivat Eurocuppia ja veteraanikilpailuita kiitettävästi. Painoarvo oli henkisessä tuessa erilaisten neuvon ja avunannon muodoissa. (Mäki-Reinikka, 2009, 2010.)

Urheilukilpailuita hakevat useimmiten urheiluseuran johtokunta tai erillisen järjestelyorganisaatio. Helsingissä veteraanien hallikilpailuita haki Helsingin Kisa- Veikkojen johtokunta yhteistyössä kaupungin liikuntaviraston kanssa. Organisaati-



on koko riippuu haettavien kilpailujen koosta. (Lappalainen 2010.)

Lahdessa on kokenut ja taitava hiihtokilpailujen järjestäjäorganisaatio sekä runsaasti talkooväkeä. Talviurheilutapahtumia järjestevillä Lahden Hiihtoseuralla, Lahden kaupungilla ja Suomen Hiihtoliitolla on tiivis yhteistyö ja kokemusta kansainvälisistä kilpailuista. Tämä organisaatio kerää joka vuosi yli 1000 vapaaehtoista Salpausselän kisoihin. (Leikoski 2010.)

Veteraanien hallikisoissa toimi 300–400 vapaaehtoista ja veteraanien MM-kilpailuissa yli 1000. Vapaaehtoisten runsas määrä on ehdoton onnistumisen edellytys. Pidemmissä kilpailuissa tulee varata suurempi määrä vapaaehtoisia, jotta työ määrä jakautuisi tasaisemmin toimitsijoiden kesken. Palkattua henkilökuntaa ei yleensä ole kovin paljon, lukuun ottamatta viimeisiä kuukausia ennen kilpailuita. (Lappalainen 2010.)

Toimitsijoiden rekrytoiminen on ennen kaikkea asenteesta kiinni. Vapaaehtoiset lähtevät toteuttamaan itse tapahtumia, jolloin järjestävä seura jää toisarvoiseksi. Tällöin vapaaehtoisiksi saadaan sekä seuran jäsenistöä että ulkopuolisia. Ihmiset eivät välttämättä halua sitoutua kuin yhteen tapahtumaan. Toisaalta tapahtumat toimivat seuran rekrytointikanavana hankittaessa uusia jäseniä. (Lappalainen 2010.)

### *Hakuprosessin verkostot ja vaikuttaminen*

Vuosia sitten Lahden kaupunginvaltuusto teki periaatepäätöksen hakea hiihdon MM-kilpailuita, jota on tarkennettu välillä kaupungin valtuuston ja hallituksen päätöksin. Päätös oli vastaus Hiihtoliitolle kaupungin valmiuksista hakea kilpailuita. Opetus- ja kulttuuriministeriö on myös tehnyt kilpailujen rahoitukseen liittyviä päätöksiä, valtion tapahtumastrategian mukaisesti. Suomen Hiihtoliitto ja Lahden Hiihtoseura ovat johtokuntatasolla tehneet erilaisia päätöksiä liittyen sitoumuksiin. Lahden kaupunki ja Lahden Hiihtoseura vastasivat hakujen rahoituksesta.

Hiihtoliitto toimi varsinaisena hakijana tarjoten hakuun ainoastaan henkilöstöresurssejaan. (Lanki 2010.)

Hiihdon MM-kilpailujen hakuun osallistui kisahakua varten edustajia ja asiantuntijajäseniä politiikasta, Suomen Hiihtoliitosta, Lahden kaupungilta, Lahden Hiihtoseurasta sekä Helsingin kaupungilta. Hakukomitean jäsenistöön kuuluivat ulkoministeri Alexander Stubb ja FIS:n hallituksen jäsen Jaakko Holkeri. (Leikoski 2010.)

Lahdessa ja Helsingissä hakijaseuran pitkä järjestäjäkokemus turvasi hakuprosessia. Suomen veteraaniliitto antoi seuroille luvan hakea kilpailuita, koska tunsu molempien seurojen osaamistason ja tietotaidon riittävän hyvin aiemman kokemuksen perusteella. (Lappalainen 2010.)

Lahdessa kaupungin liikuntatoimi, matkailu-, kehittämis- ja elinkeinoelämän organisaatiot tekevät yhteistyötä tapahtumastrategioiden muodostamiseksi. Haettaviin kilpailuihin liittyvän lajiliiton ja paikallisseuran tulee luonnollisesti osallistua aktiivisesti hakuprosessiin. Kaupunkiorganisaatio ei kykene toimimaan yksin. Kaikilta prosessin osapuolilta tarvitaan omaa työpanosta, aktiivisuutta sekä konkreettisia resursseja. (Lanki 2010.)

Veteraanien hallikisojen järjestelyt hoiti pitkälti Helsingin Kisaveikkojen toiminnanjohtaja oman toimensa ohella ja kisakanslian hoitaja. Lahdessa toimintalogiikka oli samankaltainen. Sekä veteraanien halli- että MM-kilpailut haettiin vapaaehtoisvoimin johtotason henkilöiden työpanoksella. (Lappalainen 2010.)

Helsingissä pienten tapahtumien hallinta tapahtuu liikuntaviraston kautta. MM-tason kilpailuista vastaa elinkeinoviraston tapahtumayksikkö. Jos tapahtuma vaatii mittavia taloudellisia sitoumuksia, siirretään päätöksenteko Helsingin kaupungin hallitukselle tai valtuustolle. Veteraanien hallikisoista vastasi liikuntavirasto. (Huurre 2010.)

Lahden Ahkeran tukiverkostoina Eurocupissa toimivat Lahden kaupunki, kontaktit

Suomen urheiluliitossa ja Euroopan yleisurheiluliitossa, omat työntekijät ja heidän osaamisensa. Urheiluseuralla oli suurin riski ja vastuu kilpailuista. (Mäki-Reinikka 2010.)

HKV:llä Veteraanien hallikisoissa oli jonkin verran tuki- ja sponsorisopimuksia. Onnistumiselle tärkeimmät tekijät olivat näiden sopimusverkkojen rakenne ja käyttömahdollisuudet. (Lappalainen 2010.)

Eurocupin hakuprosessin aluksi Lahden Ahkeran yleisurheilujaoston puheenjohtaja Pekka Mäki-Reinikka soitti hakemukseen liittyen Suomen urheiluliiton puheenjohtaja Antti Pihlakoskelle, joka puolestaan selvitti asiaa Euroopan yleisurheiluliiton pääsihteeri Carl Homénin kanssa. Homénin lisäksi kilpailuita tukivat henkisesti ja lausuntojen kautta Suomen urheiluliitto, Lahden kaupunginjohto, Opetusministeriö ja Ulkoministeriö. (Mäki-Reinikka 2010.)

Veteraanien MM-kilpailuita ja hiihdon MM-kilpailuita olivat suosittelemassa kaupunginjohtaja ja liikuntatoimen johtaja. Hiihdon MM-kilpailuissa oli lisäksi mukana ulkoministeri ja valtiorahaston edustaja. Lopullisen päätöksen hiihtokilpailuista teki kansainvälisen liiton hallitus ja veteraanien MM-kilpailuista vuosikokous. (Lanki 2010) Helsingissä veteraanien hallikilpailuita tukivat kunnallispolitiikko Arto Bryggare ja kaupungin puolelta Anssi Rauramo. (Lappalainen 2010.)

Lahden kaupunki, Päijät-Hämeen Liitto ja Lahden Seudun Kehittämiskeskus (LAKES) lähtivät mukaan hiihdon MM-kilpailujen hakuun, koska sen katsottiin tukevan kaupungin ja Lahden alueen kehitysstrategiaa. Opetusministeriö oli myös vastikään hyväksynyt uuden kansallisen strategian suurten urheilutapahtumien järjestämisestä ja kisa- ja kilpailun katsottiin antavan strategialle lisäarvoa. (Leikoski 2010.)

Molemmissa veteraanikilpailuissa kaupunki toimi itse urheilutapahtumien hakijana, jolloin seurat hakivat tapahtumaa kaupunkinsa nimissä. Kaupunki ja seura kommunikoivat haettavan lajin kansainvälisen liiton kanssa. Arviointivaiheessa auditointiryhmä tutustuu kaupunkiin ja kisa- ja kilpailuun. Tämän jälkeen yleiskokouksen edustajat tekevät päätöksen auditointiryhmän raportin ja hakijan heille toimittaman mate-

riaalin perusteella. Tällöin on erityisen tärkeää huomioida materiaalin tarkoituksenmukaisuus ja selkeys. (Lappalainen 2010.)

Lahden kaupungin kisahakemusta MM-hiihdoissa tukivat politiikan puolelta opetusministeriö ja Suomen ulkoministeri Alexander Stubb. Yrityselämän puolelta hakemusta tuki Veikkauksen toimitusjohtaja Risto Nieminen. Urheiluvaikuttajista tukea antoivat FIS:n hallituksen jäsen Jaakko Holkeri, suomalaisten urheiluliittojen puheenjohtajia ja Suomen Olympiakomitean puheenjohtaja Roger Talermo. (Leikoski 2010.)

Lappeenrannan kaupungilla ei ole erillistä tapahtumastrategiaa käytössään. Vuotuisten talousarvioiden yhteydessä on kuitenkin muodostunut tavaksi varata taloudellisia resursseja tapahtumien hallintaan. Näiden määrärahojen käyttöä ohjaa kaupunginhallitus. (Oksman 2010.)

Helsinki tekee urheilun suur tapahtumien hakuprosessien yhteydessä yhteistyötä asianomaisen hakijaliiton ja opetusministeriön kanssa. Yhteistyön sujuminen on edellytys kilpailujen saamiselle. (Holstila 2010.)

Aloite kilpailuihin tulee lajiliitolta tai paikallisseuralta, jotka tiedustelevat kaupungin kiinnostuksesta jotakin kilpailua kohtaan. Helsingin kaupunki valmistelee tapahtumastrategiaa, joka määrittelee toimintatavat ja tukipanokset tapahtumien hallintaan. Helsingin liikuntavirasto oli tuottamassa ennakkomateriaalia ja järjestelmässä taloudellisia elementtejä veteraanien hallikilpailuihin ja veteraanien MM-kilpailujen hakuun vuodelle 2005. (Huurre 2010.)

Helsingin elinkeinopalveluiden tapahtumayksikön tehtävä on tehostaa Helsingin vetovoimaa ja matkailuvolyymia. Se muotoilee tapahtumastrategiaa, joka edustaa kaupungin halua kehittää tapahtumallisuutta. Kaupunki tavoittelee tapahtumien kautta elinkeinopoliittista hyötyä. Tapahtumat tuovat kaupungille tuloja hotellien, ravintoloiden ja palveluyritysten kautta. Tapahtumia käytetään sekä oman kulutuksen että matkailun lisäämiseen. Laman vaikutuksia onnistuttiin keventämään Helsingissä tapahtumapolitiikan avulla, koska tapahtumat toivat laman aikana tuloja

kaupungin ulkopuolelta. (Holstila 2010.)

Helsingin tapahtumastrategiasuunnitelmasta toiminnalliset elementit ovat tapahtumajärjestäjien auttaminen järjestelyprosessien aikana sekä kaupungin brändin rakentamisen yhdistäminen matkailumarkkinointiin. Kaupunki tukee tapahtumajärjestäjiä virkatyöpanoksen muodossa byrokratian helpottamisessa, sekä fasilitteettien huollossa ja hallinnoinnissa. Perimmäinen tarkoitus on tehdä tapahtumien järjestämisestä helpompaa. Tapahtumastrategiasuunnitelman kiteyttää toimintatavaksi tapahtumasektorin ja matkailusektorin sijoittuminen samaan kaupungin yksikköön. (Holstila 2010.)

Helsinki analysoi tapahtumia niiden talouskerrannaisvaikutusten kautta, johon liittyy kiinteästi osanottajamäärät. Tapahtumien ajankohdilla halutaan tasapainottaa tarjontaa, jolloin suuria kansainvälisiä tapahtumia sijoitetaan mieluiten hiljaisille kuukausille. Elinkeinoelämän puolesta suurimmat intressit kohdistuvat tapahtuman aluetaloudelle tuomiin hyötyihin. Kaupunki käyttää kuitenkin harkintaa tapahtumia valikoidessaan: kaupunki on jättänyt hakematta useita tapahtumia, joilta puuttuvat halutunlaiset aluevaikutukset. Gymnaestrada on kaupungille ihanteellinen esimerkki, koska sen mukana tulee heinäkuussa Helsinkiin 25 000 kansainvälistä voimistelijaa. Kotimaisen matkailusesongin puolesta heinäkuu on Helsingissä hiljaisin kuukausi. Samoin kuin veteraaniurheilussa, tapahtuman medianäkyvyys on pieni, mutta se tuo suuren osanottajamäärän, joka majoittuu kaupunkiin pitkäksi ajaksi. Tapahtuman vahvuutena on myös sen suuri näkyvyys, koska tapahtuman osat ovat luonnostaan näyttäviä ja niitä voi järjestää eri puolilla kaupunkia. (Holstila 2010.)

### *Hakemuksen valmistelu ja hakeminen*

Lahden yleinen menettelytapa kilpailuja haettaessa on suorituspaikkojen soveltuvuuden tarkastamien sekä yleisten kilpailuteknisten olosuhteiden järjestäminen. Tällä tarkoitetaan lähinnä tilojen hallintaa. Tähän liittyy myös kisaorganisaation laadun varmistaminen. Kaupunki tarjoaa hakuvaiheissa henkilökunnan työpanosta ja kaupungin tiloja erillisillä sopimusehdoilla. (Lanki 2010.)

Molempien veteraanikilpailujen kohdalla kaupunki oli varsinaisena hakijana, jonka nimissä urheiluseurat toimivat. Käsiteltäessä kaupungille ennestään vierasta kilpailua tulee siihen perehtyminen aloittaa kaksi vuotta ennen hakuun ryhtymistä. Tällöin kaupunkiorganisaatio ehtii saada realistisen käsityksen tapahtumasta. Käytännössä prosessi on aloitettava noin 10 vuotta ennen haettavan kilpailun järjestämisajankohtaa, josta kaksi vuotta siis tulee varata kilpailuun tutustumiseen. (Lappalainen 2010.) Tästä voi päätellä, että vaikka kaupunki tai seura olisi järjestänyt saman kilpailun aiemminkin, vaatii tulevien kilpailujen hakuprosessi silti vuosia.

Lahden Ahkeran yleisurheilujaoston puheenjohtaja Pekka Mäki-Reinikka selvitti hakuprosessia Eurocupissa ja veteraanien yleisurheilun MM-kilpailuissa. Eurocupia haettiin vuonna 1998, koska haku avautui hyvin nopeasti ja muita hakijoita ei ollut tiedossa. Koko hakuprosessi hoidettiin noin kolmessa viikossa, ja Mäki-Reinikka otti itse henkilökohtaisesti yhteyttä Suomen urheiluliiton puheenjohtajaan Antti Pihlakoskeen. Koska Mäki-Reinikka tuns Eurocupin hakuprosessin, hän suoritti Lahden haun kokonaan itse, välittäen vain tarvittavat tiedot Suomen urheiluliitolle. Pääpaino oli aktiivisuudella, nopeudella ja henkilökohtaisella yhteydellä Pihlakoskeen. Sekä Pihlakoskella ja Mäki-Reinikalla oli asemansa puolesta sekä valtuutus että tietämys hakuprosessista. Urheiluliitto teki kisahakemuksen, joka Lahden Ahkerassa allekirjoitettiin. (Mäki-Reinikka 2010.)

Nopean toiminnan ansiosta Lahti jäi ainoaksi hakijaksi Eurocupissa, eivätkä muut kaupungit halunneet lähteä kilpailemaan. Euroopan yleisurheiluliitto myönsi kilpailut jo ennen kuin Suomen urheiluliitto oli vahvistanut oman hyväksyvän päätöksen-

sä kisojen hakemisesta. Hakuasiakirjojen mukaan tehtiin selvitys kansainvälisten tuomareiden määrästä, fasiliteteista, hotelleista, liikenneyhteyksistä, ratojen tyypeistä, kunnosta ja viimeisistä mittauksista, kilpailujohdon tasosta sekä järjestelytoimikunnan kokemuksesta. Henkilökuntaan liittyi perusvaatimus riittävästä määrästä kisojen läpiviemiseksi, mikä ei tuottanut Lahdelle ongelmia. Vapaaehtoisten määrää ei varsinaisesti kyetä varmistamaan hakuprosessissa, mutta Suomen urheiluliiton tuki haulle viesti siitä, että liitto tuntee hakijan. Kansallisten urheiluliittojen tehtävä on arvioida hakijoiden soveltuvuus ja kyvyt. Kansainvälinen liitto teki auditointimatkan keväällä 1999. Veteraanien MM-kilpailuita varten tehtiin viisi auditointimatkaa järjestelyiden tason varmistamiseksi. Tällöin esiteltiin kilpailupaikat, avainhenkilöstö, kaupunginjohto, hotellit ja Vierumäki. (Mäki-Reinikka 2010.)

Veteraanien MM-kilpailuista laadittiin talousarvio, jonka pohjalla oli arvioita osanottajamääristä. Lahden kohdalla arviot tehtiin 3000–7000 osanottajasta. Tämän luvun mukaan laskettiin ilmoittautumismaksut ja kaavailtiin niiden käyttökohteet. Hakijakaupungeille on mahdollista hakuvaiheen aikana esitellä mahdollisuuksiaan oheistapahtumiin, mutta useimmiten oheistapahtumista päätetään vasta kilpailujen saamisen jälkeen. (Lappalainen 2010.)

Lappeenrannassa kaupungin tiedossa on yleensä kaikki oleellisesti järjestelyihin liittyvät vaatimukset. Kaupungin kilpailuihin liittyvä budjetti muodostetaan näiden tietojen perusteella. (Oksman 2010.)

### *Infrastrukturi*

Lahden kilpailuinfrastrukturi on pääosin kunnossa, joiltakin osin tarvitaan pieniä korjauksia. Lahdessa toimii infrastruktuurin synergia monien lajien hyödyntäessä samoja tiloja. Samansuuntainen toimintamalli löytyy Englannista, jossa Boltonin kaupungin jalkapalloseuran omistaja on investoinut omistamansa stadionin yhteyteen kauppakeskuksen taatakseen stadionille jatkuvampaa käyttöä. (Mäki-Reinikka 2010.)

Yleinen infrastrukturi ja kilpailuinfrastrukturi ovat kohtalaisen hyvässä kunnossa

Lahdessa, ja katsomokapasiteetti on riittävä suuriin tapahtumiin. Liikuntapaikat kaipaavat jonkin verran investointeja. Kilpailuinfrastruktuurin funktiona on olla mahdollisimman monipuolisessa käytössä myös muulloin kuin kilpailujen aikana. Tästä yhtenä esimerkkinä on mäkikatsomorakennuksessa ympärivuotisesti toimiva kuntosali. Kilpailut luovat perustan infrastruktuurin kehittämiseksi ja tilojen muu käyttö vahvistaa niiden tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden lahtelaisille urheilijakuluttajille. Kehittämistyötä ei siis tehdä vain kilpailuita varten, vaan kaikkien tiloja ja investointeja käyttävien hyväksi. Investoinneista haetaan ympärivuotista hyötyä. (Lanki 2010.)

Lahden urheilukeskusta kehitetään vastaamaan urheilutapahtumien muuttuviin vaatimuksiin. Infrastruktuuri on ympärivuotisessa käytössä, joten investoinneille löytyy hyötykäyttöä myös tapahtumien jälkeen. Muuten infrastruktuuri on heti käyttövalmiista, joskin suurhallia remontoidaan lähitulevaisuudessa. Ydinkeskustaan ja Jokimaalle on suunniteltu paikoitusalueiden lisäämistä. (Leikoski 2010.)

Lappeenrannan yleisen infrastruktuurin taso on erittäin hyvä. Stadionin maksimikapasiteetti riittää Eurooppa Cuppien ja Kalevan kisojen kokoisten urheilutapahtumien järjestämiseen. Urheiluseurat, koulut ja muut kuluttajat pitävät kilpailuinfrastruktuurin jatkuvassa käytössä. (Oksman 2010.)

Liikuntatilat Helsingissä on hoidettu erittäin hyvin. Liikuntavirasto on tehnyt investointeja, joista hyvänä esimerkkinä on Liikuntamylly. Se on vanha teollisuusrakennus, josta liikuntatilaksi muutettuna tuli kaupungin käytetyin. Yleisenä ongelmana liikuntavirastoilla on nykyään suuri lajien määrä kaupungeissa. Jokaiselle lajille täytyisi löytää ja investoida tilat. Olympiastadion vaatii myös investointeja, ja sitä remontoidaan parhaillaan. Sen käyttöaste yleisurheilussa on tällä hetkellä hyvin lähellä nollaa. Helsingin muu infrastruktuuri on hyvällä tasolla, ja sen vahvuutena on sen monipuolisuus. (Lappalainen 2010.)

Helsingin infrastruktuuri soveltuu monenlaisiin tapahtumiin, ja liikenneyhteydet tukevat yleistä kaupungin toimivuutta. Helsingin tuntumassa on satama, lentokenttä ja toimiva julkinen liikenne. Kaupunki on turvallinen, siisti ja sillä on hyvä majoi-



tuskapasiteetti. Kaupungin infrastruktuuri on aikaisemmissa tapahtumissa todettu tekijäksi, joka houkuttelee tapahtumajärjestäjiä. (Huurre 2010.)

### *Logistiikka ja majoitus*

Lahdessa kaikki on periaatteessa kävelyetäisyydellä, ja tätä on käytetty hyväksi urheilukilpailuita haettaessa. Eurocupissa ja molemmissa veteraanikilpailuissa kansainvälinen liitto vaati ilmaisia bussikuljetuksia osanottajille. Eurocupissa tämä oli helppo ja kevyt järjestää, kun vastaavasti veteraanien MM-kilpailuissa siitä muodostui monimutkainen, raskas ja logistisesti kallis kokonaisuus. Tämä johtui kuljetusjärjestelyllisistä ongelmista Lahden ympäryskunnista varattuihin hotelleihin. Kaupungin liikenne on kevyt, eikä se ruuhkaudu helposti. Myös Lahden sijainti ja logistinen toimivuus ovat hyviä. Suomeen urheilijat pääsevät junalla, laivoilla ja lentäen. Helsinki-Vantaan lentokenttä palvelee logistisesti sekä pääkaupunkiseutua että Lahden aluetta. Matka-aika autolla Helsingin keskustasta lentokentälle on lähes sama kuin Lahdesta lentokentälle. Majoitus Eurocupissa järjestyi helposti viidessä päähotellissa, koska kilpailuun osallistui noin 250 urheilijaa. (Mäki-Reinikka 2010.)

Julkinen liikenne Lahdessa on luotettava sekä toimiva. Keskustasta pääsee eri kaupunginosiin 15—30 minuutissa ja kaikki paikallisliikenteen bussit ajavat keskustan kautta. Kilpailualue sijaitsee kävelymatkan päässä keskustasta. Lahdesta pääsee Helsinki-Vantaan lentoasemalle tunnissa ja Helsingin rautatieasemalle junalla noin 50 minuutissa. (Leikoski 2010.)

Hotellit ja liikenneyhteydet muodostavat Helsingissä toimivan kokonaisuuden. Kaikkiin liikuntapaikkoihin pääsee julkisella liikenteellä joko metrolla, busseilla tai junalla. Kevyen liikenteen väylien hyödyntämisessä on joitakin puutteita. Liikenne verrattuna Keski-Eurooppaan on hyvin sujuvaa. Sijaintinsa puolesta Helsingistä on laivayhteydet Viroon ja Venäjälle. (Lappalainen 2010.)

Veteraanikilpailuissa majoitusta varten varattiin Lahden seudulta hotelleista noin 3400 vuodepaikkaa, joista 1500 Lahdesta. Helsingissä majoitusta varten oli käytös-

sä kolme hotellia. Kaikkiaan majoitusta tarjottiin 22 hotellissa ja 7 muussa majoituskohteessa, kuten leirintäalueilla, yksityismajoituskohteissa ja kouluissa. (Malinen 2010.)

Pääkaupunkiseudulla on tällä hetkellä noin 30 000 vuodepaikkaa. Suurten päällekkäisten tapahtumien yhteydessä Helsingin hotellikapasiteetti on osoittautunut liian pieneksi. Majoituskapasiteettia tosin löytyy lisää 40–50 kilometrin säteellä Helsingistä. (Lappalainen 2010.)

Veteraanien MM-kilpailuihin osallistui lopulta 5300 henkilöä seuralaiset mukaan luettuina. Lahti ja Helsinki olivat majoituksen suurimmat keskittymät, mutta Heinola ja Vierumäki eivät kiinnostaneet kisaturisteja majoituskohteina. Majoitus oli kuitenkin riittävän laadukas eikä kapasiteetti tuottanut ongelmia. Edellisissä kilpailuissa Italiassa oli 7500 osallistujaa, joten suurempaankin kävijämäärään oli varauduttu. (Mäki-Reinikka 2010.)

Hiihdon MM –kilpailuissa urheilijoiden ja valmentajien majoitus suunniteltiin järjestettäväksi Vierumäellä. 30 minuutin matkan etäisyydellä kisapaikoista löytyy 7000 hengen majoitukseen soveltuvat tilat hotelleista. Majoitusta on saatavilla kahden tähden hotelleista viiden tähden hotelleihin. Noin tunnin etäisyydeltä on käytettävissä 30.000 hotellipaikkaa, joista 22 000 Helsingin alueella. Majoituksesta on vielä todettava, että vuoden 2015 kisaisännyys olisi käynnistänyt Teivaanmäen kylpylä-hotellihankkeen. (Leikoski 2010.)

### *Maine, identiteetti, imago ja kokemus*

Suomella on hyvän ja turvallisen järjestäjämaan maine. Sen ylläpito vaatii kaupunkien ja kuntien osallistumista hakuvaiheeseen. Tietotaidon säilyttäminen vaatii suurten kansainvälisten kilpailujen saamista noin kerran vuosikymmenessä. (Lappalainen 2010.)

Lahden Ahkeralla on erittäin hyvän kisajärjestäjän maine. Seura pystyy järjestämään yksinään kansainvälisen tason kilpailuita. Tämä kyky pohjautuu vapaaehtois-

ten osaamiskenttään ja laajuuteen. Lahden hiihtoseuralla on vastaava ja jopa korkeatasoisempi organisaatio vahvalla kansainvälisellä kokemuksella maailmancupeista ja hiihdon MM-kilpailuista. Toimitsijoiden motivaatio ja talkoohenki ovat Lahdessa erinomaisia. Lahden Ahkera on järjestänyt useita Kalevan kisoja sekä lukuisia SM-kilpailuita eri lajeissa. Vuonna 2005 Ahkera järjesti Veteraanien GP-kisat. Lahdella on myös 15 vuoden kokemus valtakunnallisesta eliittikisasarjasta, johon liittyy huippu-urheilun lisäksi vahva TV-näkyvyys. Palaute kilpailuista on yleisesti ottaen hyvää, ja aikaisempia kilpailuita käytetään referensseinä hakutilanteissa. (Mäki-Reinikka 2010.)

Urheilijoilta tullut palaute sekä Helsingin että Lahden veteraanikilpailuista on ollut pääsääntöisesti erittäin myönteistä. Helsingin Kisa-Veikoilla eli HKV:llä on pitkä kokemus tapahtumajärjestämisestä jo senkin puolesta, että HKV on Suomen vanhimpia urheiluseuroja. Seuran toimintaan kuuluu kisajärjestäjien ja tuomareiden kouluttaminen. HKV on järjestänyt 70- ja 80- luvuilla Maailman Kisoja olympiastadionilla. (Lappalainen 2010.)

Lahti haluaa nähdä itsensä lukuisien mahdollisuuksien kokonaisuutena erilaisille tapahtumille, jolloin painopiste on monipuolisuudessa. Kaupungin erityisiä ylpeyden alueita ovat urheilukeskus ja stadion. Pohjana tälle näkemykselle on soveltuvuus järjestää valtakunnallisella tasolla hyvin erityyppisiä tapahtumia sekä kesä- että talviaikaan. Historiallisen taustan puolesta kaupungilla on vahva talvitapahtumaprofiili, mutta kaupunki haluaa esittää kykenevänsä myös kesätapahtumiin. Kaupunki haluaa luoda mahdollisuuksia tapahtumille. Lahti on järjestänyt lukuisia pääsääntöisesti hyvin onnistuneita urheilutapahtumia. Taloudellinen menestys on ollut varsin vaihtelevaa, mutta operatiivisessa tasossa ei ole juurikaan puutteita. (Lanki 2010.)

Lahdella ja Lahden Hiihtoseuralla positiivinen maine perustuu onnistuneisiin kisajärjestelyihin sekä osallistuneiden joukkueiden ja FIS:n teknisten tarkkailijoiden positiiviseen palautteeseen. Yleisöltä kerätään asiakaspalautteita tyytyväisyyskyselyjen muodossa. Lahden Hiihtoseura on järjestänyt kuudesti Hiihdon MM-kilpailut, vuosittain Salpausselän kisat ja kahdesti ampumahiihdon MM-kilpailut.

Lahden alueella on järjestetty hiihtokilpailujen lisäksi esimerkiksi F1 –veneiden osakilpailu, UEFA:n naisten EM -kilpailut, ja FIFA:n alle 17 –vuotiaiden MM –kilpailut (Leikoski 2010.)

Monocle – aikakauslehti listasi Helsingin maailman viidenneksi parhaaksi kaupungiksi hiljattain ilmestyneessä numerossaan. Tähän valintaan vaikuttivat matkailulliset elementit. Kaupungin saamista lukuisista MM- ja EM-tason kisaisännyyksistä on tehty johtopäätös, että tapahtumajärjestämisaaminen on vahvaa. Helsingin kaupungille myönnettiin vuonna 2009 Suomen matkailun laatupalkinto. Helsinki kokee ympärivuotisuuden kehittämisen tarpeelliseksi, sillä talvitapahtumien määrä ei vastaa kaupungin toiveita. (Holstila 2010.)

Lahti mielletään erityisesti talviurheilukaupungiksi, ja tämä kuva on muodostunut järjestettyjen tapahtumien kautta. Suomen mittakaavassa esimerkiksi Salpausselän kisat ovat suurimpien vuosittaisten tapahtumien joukossa 60 – 70.000 katsojalla yhden viikonlopun aikana. Kaupunki haluaa ylläpitää saavuttamaansa imagoa perinteillä ja hallitsemalla aikaisempien tapahtumien kautta syntyneitä kansainvälisiä kontakteja. Lahti on jo valmiiksi tunnustettu asema kansainvälisissä urheilupiireissä. (Lanki 2010.)

Lappeenrannassa järjestetään vuosittain kymmeniä erilaisia kilpailuita. Viimeksi järjestettyjä suuria urheilutapahtumia Eurooppa Cupin lisäksi olivat vuosina 1997 ja 2007 järjestetyt Kalevan kisat. Lajiliitoista ja paikallistasolta tulleen palautteen perusteella on todettavissa kaupungilla olevan hyvä maine ja osaamistaso. (Oksman 2010.)

Helsinki saa keskimäärin kymmenen vuoden välein järjestettäväkseen urheilun suurkilpailuita. Muuta kokemusta löytyy erilaisista MM- ja EM-tason kilpailuista. Perusjärjestelyiden taso Suomessa on erinomaisella tasolla. (Huurre 2010.)

Helsinki on järjestänyt kolmesti yleisurheilun EM-kilpailut, kahdesti yleisurheilun MM – kilpailut ja kerran olympialaiset. Kaupunki tulee järjestämään vuoden 2012 yleisurheilun EM-kilpailut, vuoden 2013 Tall Ship Race -kilpailun ja vuonna 2015

Gymnaestradan. Kulttuurin puolelta mainittakoon että Helsinki on saanut järjestettäväkseen World Design Capitalin.(Holstila 2010.)

*Kaupunkien ja seurojen edut ja kilpailutekijät*

Lahden hotellit ovat kohtuuhintaisia. Kaupunki antoi jatkuvasti henkistä tukea kilpailujen hakemiselle sekä Eurocupissa että veteraanien MM-kilpailuissa. Kaupungin tuki kuvaa yhteiskunnan halua ottaa kilpailut vastaan. Logistiikka kaupungin koon osalta nostettiin veteraanikilpailujen pääteemaksi. (Mäki-Reinikka 2010.)

Lahden ja Helsingin etuja ovat turvallinen maine kaupunkina. Molemmista löytyy riittävä infrastruktuuri kilpailuihin. Näiden lisäksi kaupungeissa on vahva tapahtumajärjestämisen tuntemus ja vapaaehtoishistoria. (Lappalainen 2010.)

Hiihdon MM-kilpailujen hakuprosessissa valittiin pääteemaksi ympäristöystävällisyys. Muita elementtejä olivat sijainti, kulkuyhteydet, saavutettavuus ja valmiit suorituspaiikat. (Leikoski 2010.)

Helsinki korostaa toiminnassaan vahvasti verkostojen muodostamista ja verkostojen synergiaa. Sitä kautta hajallaan olevaa tietotaitoa saadaan yhdistettyä käytettävään muotoon. Tämän lisäksi kaupungilla on selkeää näyttöä järjestelykyvyistään. Logistisesti Helsinki on vahvoilla pienten välimatkojensa takia. Urheilufasilitetit ja hotellit sijaitsevat molemmat keskustassa lähellä toisiaan. Yleisurheilukilpailuissa huomattava paikallinen etu on asiantunteva ja kiinnostunut yleisö. Lajikulttuurin ansiosta Suomessa saa stadionin täyteen innostunutta yleisöä. Suomi-Ruotsi maaotteluiden kävijämäärät kuvaavat yleisurheilun suosiota. Euroopan yleisurheiluliiton edustajat ovat vaikuttuneita tästä aspektista. (Holstila 2010.)

Hiihdon MM-kilpailujen hakuprosessissa painotettiin valmista infrastruktuuria, sekä Lahden kokemusta ja mainetta kisajärjestäjänä. Näiden lisäksi korostettiin suomalaisten urheilutapahtumiin osoittamaa kiinnostusta ja yleisön luomaa tunnelmaa kilpailupaikoilla. (Leikoski 2010.)

Paikallisten yritysten hakuprosessiin antama tuki on luonnollisesti etu kaupungille. Tämä lisäksi on olemassa vähemmän korostettu, mutta huomattavan potentiaalin omaava paikallisuus. Sen muodostavat paikallisyriyten imago, näkyvyys ja osaa-minen. Tämä sisältää sekä paikalliset kulttuurilliset erikoisuudet että suomalaisuu-den perinteet. Paikallisuuden hyödynnettävyys perustuu kaikkien niiden elementtien käyttämiseen, joita kaupunkiin tulevat vierailijat voivat mieltää eksoottisiksi. Lah-den kohdalla näitä voivat olla Vesijärvi ja ruokakulttuuri. Helsingissä vastaavasti se voi olla ruokakulttuuri, meri ja rannikon saaristo. Oheistapahtumat ovat hyvä keino käyttää näitä etuja. (Lappalainen 2010.)

#### 4.6 Hakija, politiikka ja liike-elämä

##### *Paikallispolitiikka ja säädökset*

Kaupunki tekee päätöksensä yleisen lainsäädännön mukaan, joka ohjailee tapahtu-mien järjestämistä. Varsinaisesti mitään tapahtumatyyppiä ei rajoiteta, mutta niiden soveltuvuutta eri tiloihin ja paikkoihin kylläkin arvioidaan. Paikallissäädökset kes-kittyvät varmistamaan, että järjestäjällä on asianmukaiset resurssit tapahtumalle. (Lanki 2010.)

Kunnallispolitiikka ei vaikuttanut Helsingissä veteraanien hallikilpailujen hakuun muilta osin kuin kaupungin mukanaolon puolesta. Samoin Lahdessa kaupunki tuki kilpailujen hakemista. Kaupungit rahoittavat useimmiten kilpailujen hakuvaihetta erilaisilla lainoilla, ja kunnallispolitiikasta riippuu lainojen myöntäminen. (Lappalai-nen 2010.)

Paikallispolitiikan säädökset perustuvat yleiseen lainsäädäntöön. Varsinaista rajoit-tamista ei tapahdu lainsäädännön kautta. Kaupunki käy jokaisen tapahtuman koh-dalta läpi, kuinka järjestäjän tarpeet ja paikalliset säädökset saadaan toimimaan yhdessä. (Huurre 2010.)

Helsingillä ei ole paikallissäädöksiä, jotka erikseen houkuttelisivat tai estäisivät

joitakin urheilutapahtumia. Kilpailujen hyväksyminen riippuu enemmän päättäjien intresseistä, minkä vuoksi ne ovat poliittisia päätöksiä. (Holstila 2010.)

#### *Hakijan tiedot kriteereistä ja tukitoimet valitsijaorganisaatiolle*

Lajiliittojen tavoite on levittää kilpailuita ympäri maailmaa kasvattaakseen oman lajinsa kansainvälistä näkyvyyttä. Jokainen järjestettävä urheilutapahtuma toimii omaan lajiliittoonsa ja sitä kautta valitsijaorganisaatioon kohdistuvana promootiona. (Lanki 2010.)

Hakuasiakirjojen tunteminen helpottaa hakijaseuraa vastaamaan lajiliiton kriteereihin, koska niistä on helposti johdettavissa lajiliiton vaatimuksia. Suomen hakiessa kansainvälisiä urheilukilpailuja on hakemuksissa keskitytty muutamiin osaamisen ja ominaisuuksien ydinalueisiin. Kaupungit tuovat esille vahvuuksiaan ja valmistautuvat korjaamaan heikkouksiaan. Tätä kautta tarjooma on haluttu pitää selkeänä. (Lappalainen 2010.)

Eurocupin ja Veteraanien MM-kilpailujen hakuvaiheessa ei ollut mahdollisuuksia tukea valitsijaorganisaatioita. Poliittiselta puolelta ainoa tukitoimi veteraaniliitolle oli veteraanien GP-kisojen järjestäminen Lahdessa. Kaupungin taloudellisia tukitoimia veteraanien MM-kilpailuille ja Eurocupille oli kilpailupaikkojen tarjoaminen ilmaiseksi järjestäjän käyttöön. (Mäki-Reinikka 2010.)

Lahden kaupunki ei ole suoraan tukenut urheilukilpailujen valitsijaorganisaatioita. Taloudelliselta puolelta kaupunki on hoitanut kulloinkin pakolliset hakuprosessimaksut. Varsinaista kansainvälisten liittojen tukemista on sen alaisuudessa olevien kilpailujen järjestäminen. Ne toimivat aina promootiona sekä lajille että liitolle. (Lanki 2010.)

Veteraaniurheilussa suorat tukitoimet ovat hyvin pienimuotoisia. Arviointivierailujen aikana järjestetään lähinnä ruokailuja ja kiertoajeluita. Hakujen valmisteluvaiheessa on mahdollista esitellä suunnitelmia ylimääräisistä oheistapahtumista tukitoimina kilpailuille, mutta niiden merkitys on pieni. (Lappalainen 2010.)

Veteraanien MM-kilpailuissa ja hallikilpailuissa ei maksettu suoraa julkista tukea. Välillisiä tukimuotoja ovat kaupunkien liikuntapalveluitten työpanos ja liikuntapaikkojen käyttömahdollisuudet. Veteraanien MM-kilpailujen kohdalla Lahden kaupunki tarjosi liikuntapaikat ilmaiseksi järjestäjäseuran käyttöön. Helsingissä veteraanien hallikisoissa järjestäjä maksoi tiloista alennettua vuokraa. (Lappalainen 2010.)

Lappeenrannan kaupunki tukee harkintaa käyttäen paikallisseuroja erilaisilla avustuksilla. Valitsijaorganisaatioille tukitoimia ei ole kohdistettu. (Oksman 2010.)

Valitsijaorganisaatioiden kanssa työskenneltäessä on äärimmäisen tärkeää tuntea haettavan lajin kansainvälinen organisaatio ja saada omia kansallisia edustajiaan organisaation eri tasoille. Omaa maata on tehtävä tunnetuksi henkilökohtaisen tason kommunikaatiossa päätöksentekoportaassa. Suomen Veteraaniurheiluliiton toiminnanjohtaja Vesa Lappalaisen mukaan ”Henkilökohtaisilla suhteilla ja henkilökohtaisella tietämyksellä on erittäin suuri merkitys.” Päätöksistä vastaavat vuosikymmenien ajan samat ihmiset. Päätöksentekoon ja toimintaan osallistuminen ovat ainoat keinot ansaita luottamusta organisaatiossa. Jokaisella maalla on yleensä oma edustaja, mutta menestyminen vaatii muiden maiden edustajien tuntemista. Maiden edustajat äänestävät lopullisesta päätöksestä. Verkostojen rakentaminen tällaiseen ympäristöön vaatii pitkäjänteistä systemaattista työtä.

Veteraaniurheilun ylimmät päättävät elimet ovat kansainvälisen veteraaniliiton yleiskokous ja hallitus, jossa yleiskokous äänestää tulevan kilpailun järjestäjästä. (Lappalainen 2010.)

### *Kaupunkien kehitys ja talous*

Lahden kaupungin talous on vahva ja hyvin johdettu, mutta uusi lama vaikuttaa siihen. Kaupungin taloudella ei ole merkitystä kilpailuhauille. Taloudessa ratkaisi enemmän Lahden Ahkera ja Suomen urheiluliitto. Urheiluliitto toimi kisojen takajana, koska se luovutti kansainväliseltä liitolta saamansa isännyyden Ahkeralle, olleen samalla vastuussa yhdessä Ahkeran kanssa. (Mäki-Reinikka 2010.)



Lappeenranta on tehnyt joitakin parannuksia ja investointeja kilpailuinfrastruktuuriinsa. Kimpisen stadion peruskorjattiin vuonna 2007, minkä lisäksi siihen tehdään vuosittaisia uudistuksia. Korjaukset on ajoitettu ennen suurempia tapahtumia, kuten Kalevan Kisoja. (Oksman 2010.)

### *Business-ilmapiiri*

Lahden yritys-elämä sisältää voimakkaasti metalli-, mekatroniikka-, ja elintarviketeollisuutta sekä kotimarkkinoiden että vientiteollisuuden puolelta. Lahden yritykset antavat tukea lahtelaisille tapahtumille oman alueen tukemisen nimissä, mutta rahavirrat tapahtumille vähenivät voimakkaasti Lahden alueelle kohdistuneiden laman vaikutusten takia. Paikallisten yritysten yhteistyö on sujuvaa, mutta Ahkera ei rajoita yhteistyöverkostojaan pelkästään paikallistasolle. Tukea haetaan sekä valtakunnallisesti että kansainvälisesti. Hyvänä esimerkkinä sujuvasta yhteistyöstä on Hotelli Salpaus, joka strategiansa mukaan räätälöi urheilutapahtumien asiakkaille oivallisia tarjouksia. (Mäki-Reinikka 2010.)

Elinkeinoelämä saa suurimman hyödyn tapahtumista, minkä takia Lahden kaupunki toivoisi laajempaa osallistumista ja tukea hakuprosessiin heidän taholtaan. Erityisesti kaivataan yrittäjien aktivoitumista ja yhteistyötä tapahtumahakujen aikana. Tätä kautta yrittäjät voisivat vaikuttaa tapahtumien saamiseen. Tällä hetkellä yritykset vastaanottavat mielellään tapahtumia, mutta eivät halua kantaa niistä taloudellista riskiä. (Lanki 2010.)

Yrityksiltä tuleva tuki veteraanikilpailujen kohdalla oli aineellista materiaalia, jota annettiin käyttöön kilpailujen ajaksi. Näistä esimerkkeinä ovat viestintäkalusto ja autot. Ne ovat epäsuoraa rahoitusta, joka näkyy taloudellisesti pienempinä materiaalikuluina. (Lappalainen 2010.)

Lahtelaiset yritykset ovat tukeneet Salpausselän kisoja pitkälti markkinoinnillisesti tuoden lisää näkyvyyttä liikkeisiin sijoitettujen mainosten kautta. Lahden seudun kehittämiskeskus LAKES osallistui MM-kilpailujen hakuprosessiin yhdessä muiden organisaatioiden kanssa. (Leikoski 2010.)

Veteraaniliitolla ei ole vastaavaa medianäkyvyyttä kuin olympialajiliitoilla eikä resursseja itsensä markkinoimiseen samassa skaalassa. Tämän seurauksena myös sponsoreiden saaminen veteraaniurheilulle on haastavaa. Tämän lisäksi veteraaniurheilu terveysliikunnan edistäjänä kilpailee huomiosta ja tukirahoista useiden muiden urheilulajien kanssa. Yritykset ovat kiinnostuneita urheilun tukemisesta, mutta rahaa ei riitä kaikille. Veteraaniliiton toiveena on, että yritykset voisivat profiloitua urheilun ja liikunnan tukijoiksi. Tällä tarkoitetaan sekä liikunnan tukemista että liikunnan harrastamiseen kannustamista. (Lappalainen 2010.)

Kisajärjestäjän velvollisuutena on organisoida ilmaiset bussikuljetukset osanottajille, minkä vuoksi paikallisliikenteen suhtautuminen tapahtumaan tukien muodossa on tärkeässä roolissa. Tavallisesti kaupunkien liikennelaitokset tarjoavat suurille osanottajamäärille ilmaiset kuljetukset. Veteraanien hallikilpailuissa Helsingissä näin ei käynyt, joskin muutamat suuremman skaalan tapahtumat Helsingissä saivat tämän edun käyttöönsä samana vuonna. (Lappalainen 2010.)

Lappeenrannan businessilmapiiriä pidetään hyvänä, koska kaikki paikallisseurat saavat tukea kaupungilta ja yrityksiltä. Kymmenet paikallisyrietykset tekevät yhteistyötä seurojen kanssa mikä kuvastaa kaupungin hyvää ilmapiiriä. Lappeenrannassa pelataan eri palloilulajien SM- ja alemman tason sarjoissa sekä yksilölajeissa SM – tasolla. Kaikkien seurojen taustatukena ja yhteistyökumppaneina ovat kaupungin lisäksi kymmenet lappeenrantalaiset yritykset. Kaupungilla on markkinointisopimuksia suurimpien paikallisseurojen kanssa, jotka vastaavasti tuovat esille kaupungin roolia omassa viestinnässään. (Oksman 2010.)

Helsingin elinkeinoelämä on kiinnostunut tapahtumista, ja se toivoo kaupunkiin vastaisuudessa tapahtumia. Tapahtumien vaikutuksista elinkeinoelämälle on teetetty säännöllisiä tutkimuksia, jotka todentavat tapahtumien tuomia hyötyjä. Elinkeinopalvelujen käsityksen mukaan sponsoreita on saatavilla, koska yritykset ovat huomanneet tapahtumien PR-arvon ja taloudelliset hyödyt. (Holstila 2010.)

*Rahoitukselliset elementit*

Urheiluseurojen taloudelliset resurssit ovat hyvin rajoitettuja, mikä pitää pääpainon talkootyöllä. Eurocupin rahoituksesta vastasi Lahden Ahkera ja Euroopan yleisurheiluliitto etukäteistuellaan. Kaupungin talous Eurocupin kohdalla ei antanut mahdollisuuksia kuin vähäisiin tukiin. 1999 Lahti kärsi vielä lamasta, eivätkä yritykset kyenneet juuri tukemaan kilpailuita. Tällöin suuri osa sponsoreista haettiin Lahden ulkopuolelta. Lama oli kuitenkin laskenut hotellien hintatason hyvin matalalle, mikä tarjosi paljon valinnanvaraa ja merkittäviä kustannussäästöjä. (Mäki-Reinikka 2010.)

Valitsijaorganisaatiolle ilmoitetaan resurssit, joihin kaupungin hakuprosessissa sitoutuu. Nämä resurssit, infrastruktuurin ja budjetin analysoituaan valitsijaorganisaatiolla ei mitä todennäköisimmin ole tarvetta kaupungin taloudellisen tilanteen arvioimiseen. Kaupunki ei vastaa vakuuksista yksin. Suomea ja Pohjoismaita pidetään luotettavina sopimuskumppaneina, mikä tarkoittaa sitoumuksia vastaavien vakuuksien omistamista. (Lanki 2010.)

Veteraaniurheilun puolesta on tärkeää, että yhteistyötä tekevät yritykset osallistuvat ja näkyvät hakuprosessin valmisteluvaiheessa. Yhteistyökumppanit todentavat hakijan taloudellista vakautta valitsijaorganisaatiolle. Tällaista näkyvyyttä käytettiin sekä Lahden että Helsingin hakujen yhteydessä. (Lappalainen 2010.)

Lahden kaupunki ja Lahden Hiihtoseura sitoutuivat rahoittamaan vuoden 2015 hiihdon MM –kilpailujen kisaisännyyden hakemisesta aiheutuvat kulut. Jos kilpailut olisi saatu, kaupunki olisi investoinut seitsemästä kahdeksaan miljoonaa euroa urheilukeskuksen kehittämiseen sekä 13–15 miljoonaa euroa Suurhallin uusimiseen. Sponsorisopimuksien tekemisessä Suomen Hiihtoliitto teki yhteistyötä Infront Finland Oy:n kanssa. Tällä kokoonpanolla lähestyttiin paikallisyrityksiä laajemman yhteistyökumppaniverkon rakentamiseksi. Osa yhteistyökumppanista tuli suoraan FIS:n kautta. (Leikoski 2010.)

Lappeenranta antaa seuroille harkinnanvaraisia avustuksia kilpailujen hakemiseen. Avustuksien antamisesta päättää kaupunginhallitus. Lappeenranta odottaa tuen vastineeksi kaupungin hyvää näkyvyyttä tapahtuman markkinointiviestinnässä.

(Oksman 2010.)

Suomessa toimii julkisen rahoituksen tukimuotona opetus- ja kulttuuriministeriön tappiotakuujärjestelmä. Tällä estetään tapahtumajärjestäjää joutumasta konkurssiin kannattamattoman tapahtuman takia. Tätä järjestelmää ei kuitenkaan ole tarvittu kummassakaan veteraanikilpailussa. (Lappalainen 2010.)

Lappeenrannan kaupunki myönsi Eurooppa Cupin järjestämiseen 7000 euron avustuksen Lappeenrannan Urheilu-Miehet ry:lle, joka vastasi kilpailuista. Tämän lisäksi varattiin 45 000 euron erillismääräraha kattamaan kaupungin omia kustannuksia Kimpisen stadionista. (Oksman 2010.)

Veteraanien hallikisoissa kaupungin panostus oli käytettäväksi tarjottu infrastruktuuri alennetuilla käyttökustannuksilla. Kaupunki täydensi jonkin verran kilpailukalustoa, joka jäi kilpailujen jälkeen yleiseen käyttöön kisapaikoilla. (Huurre 2010.)

Helsingin kaupunki määrittelee tarkasti taloudelliset resurssit, jotka se tarjoaa haettavia kilpailuita ja tapahtumia varten. Kaupunki myöntää kilpailuille järjestelypanoksia, mutta ei suoranaista rahallista tukea. Suurten urheilutapahtumien yhteydessä Helsinki osallistuu järjestelykuluihin yhdessä valtion kanssa. Tällöinkään kilpailuille ei anneta suoraa rahaa, vaan tuki suoritetaan tilojen vuokrien ja erilaisen järjestelyiden virka-avun kautta. Kaupunki luottaa, että sen vetovoima riittää houkuttelemaan tapahtumajärjestäjiä. Helsingin tukipolitiikka on varsin varovaista ja valikoivaa. Kaupunki huolehtii fasiliteteista ja tapahtumaosaamiseen liittyvistä tukitoimista. Informatiivisen tuen antamisesta vastaavat tapahtumayksikkö ja liikuntavirasto, joihin tapahtumaosaaminen on keskitetty. (Holstila 2010.)

#### 4.7 Valintapäätöksen taustat

Lahti haki Eurooppa Cupia aggressiivisesti, minkä vuoksi muut kaupungit eivät hakeneet kilpailuita. Lahden täytyi ainoastaan todentaa kykenevänsä järjestämään kilpailut. Veteraanien MM-kilpailujen kohdalla Lahden haastoi Tanskan Århus,

joka oli isännöinyt neljä vuotta aikaisemmin itselleen epäonniset veteraanien EM-kilpailut. Tuolloin Århusin ongelmat olivat liittyneet kilpailupaikkojen suuriin etäisyyksiin. MM-kilpailuita haettaessa Lahden ja Århusin hakemukset olivat laadukkaita, mutta Tanska epäonnistui yleiskokouksen esittelytilaisuudessa. (Mäki-Reinikka 2010.)

Kansainvälisen veteraaniliiton hallitus jätti päätöksen yleiskokouksen ratkaistavaksi, joka äänesti Lahden puolesta äänin 91–32. (Mäki-Reinikka 2010.)

Veteraanien MM-kilpailuissa Lahden menestystekijät olivat välimatkat ja logistiikka kahden stadionin välillä. Lahti oli vaihtoehtona kompakti. Suomen mainetta yleisurheilumaana ovat luultavimmin korostaneet Helsingin yleisurheilun MM-kilpailut luoden täten lisää luotettavuutta. Hiihdon 2015 MM-kilpailujen kohdalta on vaikea sanoa yhden äänen puuttumisen syytä. Luultavimmin koettiin, että oli Ruotsin vuoro saada kilpailut, koska heidän edellisistä kilpailuistaan oli pidempi aika kuin Suomen. Infrastrukturi oli varsin samalla tasolla. Lahti on hakenut monta kertaa, joten sen vuoro tulee varmasti jossakin vaiheessa. (Lanki 2010.)

Veteraanien hallikilpailujen haku tapahtui kuukauden hakuajalla, koska aikaisempi järjestäjä perui isännöitynsä. Helsinki ei saanut kilpailijoita, joten sille myönnettiin kisat, kunhan sen oli varmistettu täyttävän kansainvälisen liiton kriteerit. Edelliset vastaavat kilpailut olivat Ruotsissa. Euroopan veteraaniliitossa on vahva ruotsalaisedustus, jonka kautta Ruotsi saa sekä tunnettua että tietotaitoa. Veteraanien MM-kilpailujen edellinen järjestäjämaa oli Italia. Sen valintaan katsotaan vaikuttaneen vuoden 2003 kisajärjestelyjen vaikeudet Puerto Ricossa. Siksi liitto halusi varman ja asiantuntevan järjestäjamaan seuraaviin kilpailuihin. Veteraanuurheilussa pyritään tasapuoliseen kilpailukiertoon, mutta se ei aina ole mahdollista. Eurooppa on kisajärjestäjänä selvästi vahvin alue sekä jäsenmäärän että osaamisen puolesta. Euroopan ulkopuolelta tulee vähän hakemuksia, joten kansainvälinen veteraaniliitto tukee mielellään hakemuksia Euroopan ulkopuolelta. Kolmet edelliset MM-kilpailut järjestettiin Euroopassa, joten 2011 kilpailut myönnettiin Yhdysvalloille ja 2013 kilpailut Brasilialle. (Lappalainen 2010.)

Lahden kanssa vuoden 2015 Hiihdon MM-kilpailuita hakivat Ruotsin Falun, Saksan Oberstdorf ja Puolan Zakopane. Samat maat kilpailivat myös vuoden 2013 kisoista. Tuolloin hakijana oli lisäksi Italian Val di Fiemme, joka voitti kisaisännyyden. (Leikoski 2010.)

## 5 YLEISET JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET HAKUPROSESSISTA

Tässä luvussa käsittelemme tutkimuksemme tuloksista johdettuja päätelmiä ja suosituksia. Havaintomme on tarkoitettu toimimaan suosituksena kilpailuta hakeville ja hauista kiinnostuneille kaupungeille, seuroille ja yhteistyöorganisaatioille.

### 5.1 Hakuprosessin perusta

#### *Haun syyt*

Kilpailuita haetaan pääosin taloudellisista ja aluepoliittisista syistä. Urheiluseurat, kaupunki ja yrityselämä hakevat tapahtumien kautta lisätuloja. Hakuun ryhdytään usein kaupungin tuen ja kiinnostuksen turvin, johon saattaa liittyä erilaisia toimintastrategioita ja muita poliittisia syitä. Kilpailujen odotetaan tuovat lisää näkyvyyttä paikkakunnalle. Muita syitä hakuun ryhtymiselle ovat halu vaikuttaa asenteisiin, urheilulajien promootio sekä kannustaminen urheilun harrastamiseen.

Seuratason intressit liittyvät taloudellisten tekijöiden lisäksi seuran osaamisen kehittämiseen. Kilpailut ovat väylä kouluttaa ja pitää yllä toimitsijoiden ja seuran tuomareiden osaamistasoa, sääntö- ja välinetuntemusta. Hakeminen riippuu aina kaupungilta käyttöön saatavasta kilpailuinfrastruktuurista, josta seuran ei tarvitsisi maksaa täyttä hintaa. Viimeisenä syynä nousi esille kansainvälisiltä liitoilta mahdollisesti tuleva taloudellinen tuki.

Kaupungit hakevat kilpailuita kansallisten liittojen ja seurojen intressien tukemana. Taloudelliselta puolelta kilpailuilla halutaan tukea elinkeinoelämää aluetaloudellisten vaikutusten kautta. Kaupungeilla on tapahtumille asetettuja yleisvaatimuksia,

joiden on täytyttävä tietyiltä osin haettavan tapahtuman kohdalla. Näitä ovat suuri määrä majoittujia, katsojia, osanottajia ja tapahtuman medianäkyvyys. Tapahtumia käytetään kaupungin imagon ja brändin muokkaukseen, kansainvälisen näkyvyyden parantamiseen, sekä yleisen vetovoiman lisäämiseen

#### *Valitsijaorganisaation arviointitoimet*

Kilpailujen hakuprosessiin osallistuneet tahot nimesivät joukon konkreettisia edellytyksiä ja hakijan asemaa parantavia elementtejä. Valitsijaorganisaatio analysoi fasilitetteja, majoituskapasiteettia, kaupungin logistiikkaa, sekä kilpailuorganisaation tasoa. Lisäarvoa antavia elementtejä ovat erilaistuminen ja lajin brändiarvon lisääminen hakijan toiminnan kautta. Valitsijaorganisaatiosta ja kilpailevista maista riippuu hakevan maan asema hakutilanteessa. Tällä tarkoitetaan poliittisia alkuasetelmia hakuprosessissa, johon liittyy esimerkiksi tapahtumakierto. Paikallispolitiikan tärkeimmät arvioitavat elementit ovat hakijan sitoutuminen hakuprosessiin ja tapahtuman järjestämiseen, sekä yhteiskunnallinen tuki tapahtumalle. Viimeiseksi mainittujen elementit liittyvät kiinteästi valitsijaorganisaation tuntemiseen ja ymmärtämiseen. Varsinaiseen rahoitukseen liittyviä ennakkovaatimuksia löysimme vakuusmaksujen ja järjestelykorvausten muodossa. Valitsijaorganisaatiot tulkitsevat analysoimissamme kilpailuissa kansallisen liiton suosituksen riittäväksi vakuudeksi taloudellisesta kapasiteetista.

#### *Kilpailujen vaatimukset*

Varsinaiset kilpailutekniset vaatimukset muodostuvat kansainvälisten liittojen säädöksistä. Pitkään toimineet urheiluliitot ovat vakiinnuttaneet omat sääntönsä ja sitä kautta vaatimuksensa. Nuoremmilla liitoilla, kuten veteraaniurheilussa, säädökset ovat osittain vakiintumattomia, mikä aiheuttaa toisinaan yllätyksiä ja epäselvyyksiä hakuprosessin aikana. Kaupunkiorganisaatioiden edustajat eivät kaikilta osin kyenneet saamaan riittävästi tietoa kriteereistä.

Yleisvaatimukset kilpailuille ovat tapahtuman kokoon suhteutettu määrä kilpailuvälineitä, vapaaehtoisia ja kansainvälisen tason tuomareita. Kaupungilta vaaditaan



liiton säädösten mukaisia suorituspaikkoja ja yleistä infrastruktuuria. Tällä tarkoitetaan tilojen määrää, kuntoa ja turvallisuustekijöitä. Majoitusvaatimukset määräytyvät samojen tekijöiden mukaa, minkä lisäksi veteraaniurheilussa vaaditaan edullista hintatasoa. Useimmissa kilpailuissa on edellytyksenä kisajärjestäjän urheilijoille tarjoama ilmainen kuljetus majoituspaikan ja suorituspaikkojen välillä.

#### *Vakuusmaksut*

Joidenkin urheilukilpailujen kohdalla on käytössä panttiluontoisia vakuusmaksuja, joilla rahoitetaan valitsijaorganisaation järjestelyjä ja viestintää. Veteraanien MM-kilpailuiden kohdalla vakuusmaksun suuruus oli 20 000 dollaria, minkä lisäksi hakijalta vaadittiin 165 000 dollarin järjestelykorvaus. Kansainvälisiä kilpailuita haettaessa Suomi mielletään usein luotettavaksi yhteistyökumppaniksi, minkä vuoksi muita taloudellisia vaatimuksia ei yleensä ole. Tämä liittyy hakijan tunnettuuteen liittotasolla.

#### *Ajankohta*

Kaikkien kilpailujen ajankohdat määräytyvät kansainvälisten liittojen vaatimusten mukaan. Niihin ei ole hakijalla juuri vaikutusmahdollisuuksia, ja ne sitovat hakijoita. Järjestäjäseurat pyrkivät yleensä saamaan kilpailuja hiljaisille sesongeille. Samaa aikaan ei haluta kahta suurta tapahtumaa, sillä jopa Helsingin majoituskapasiteetti loppuu ajoittain päällekkäisten tapahtumien aikana. Sen sijaan suuria tapahtumia yritetään saada lähelle toisiaan. Ajankohtaan liittyvät tärkein vaatimus kaupungille ja hakijaseuralle on huolehtia, että infrastruktuuri ja majoitustilat ovat vapaana ja käytettävissä.

#### *Hakemuksen tekninen laatu*

Kaiken valitsijaorganisaatiolle esitettävän materiaalin tärkein funktio on kertoa urheilusta. Valitsijaorganisaatiot koostuvat urheilijoista tai muista urheilun asiantuntijoista, minkä vuoksi hakijan soveltuvuutta arvioidaan ensisijaisesti urheilullisesta näkökulmasta. Toisena elementtinä arvioidaan majoitusmuodot ja niiden hin-

tataso. Kolmantena tekijänä tarkastellaan matkailullisuutta ja oheistapahtumia. Kaiken materiaalin tulee olla selkeätä ja tarkoituksenmukaista. Esitystavan puolesta materiaalin on pysyttävä asiallisena ja hillityn yksinkertaisena. Paikallisuutta on syytä tuoda esille hakemuksessa, mutta matkailulliset elementit eivät saa muodostua pääsisällöksi.

## 5.2 Kaupunkien ja seurojen resurssit ja toimenpiteet

### *Henkilökunta*

Suurimmassa osassa urheilutapahtumista yli 90 prosenttia henkilökunnasta koostuu talkoolaisista. Loput ovat useimmiten lyhyeksi ajaksi palkattua henkilökuntaa lähellä kilpailujen järjestämisajankohtaa. Toimitsijoiden määrään tulee sisältyä riittävä varamiehistö, jotta työmäärä jakautuisi tasaisesti toimitsijoiden kesken. Hakuprosesseista vastaa urheiluseurojen johtokunta tai erillinen järjestelyorganisaatio, jonka koko riippuu kilpailujen skaalasta. Hakuprosessi rakentuu hakijaseuran, kaupungin ja kansallisen lajiliiton yhteistyölle. Suomessa vapaaehtoisia kyetään rekrytoimaan kilpailun koon mukaan muutamasta sadasta yli tuhanteen. Talkoolaiset sitoutuvat toimimaan nimenomaan tapahtuman hyväksi, jolloin järjestävällä seuralla ei välttämättä ole heille merkitystä.

### *Verkostot ja vaikuttaminen hakuprosessin aikana*

Urheilutapahtumien hakuprosessiin on käytössä erikokoisia verkostoja ja tukijoita, jotka vaihtelevat kilpailun koon mukaan. Hakuprosessissa toimii aina paikallisseuran johtokunta ja Suomen lajiliitto. Suomen lajiliitolta saadaan varsinainen lupa hakea kilpailuita. Kaupungin puolelta hakuun osallistuu pienten tapahtumien kohdalla liikuntatoimi- tai virasto. Suurempien tapahtumien kohdalla päätöksentekoon osallistuvat kaupunginvaltuusto ja mahdollisesti hallitus. Kaupungin vaikuttajien tehtävänä on poliittisten hakupäätöksien tekeminen, jotka perustuvat kaupungille kilpailun kautta tuleviin hyötyihin. Heistä riippuvat myös rahoituspäätökset, tapahtumastrategiat, sekä hakuprosessin tukeminen henkilöstöresurssein. Tärkeitä tuki-

muotoja ovat yleinen järjestämisen ja byrokratian helpottaminen sekä fasilitteettien hallinta ja huolto. Kaupungit muodostavat tapahtumastrategioita yhdessä elinkeinoelämän organisaatioiden kanssa.

Poliittisina tukiverkostoina joillekin tapahtumille toimivat opetus- ja kulttuuriministeriö ja suomalaiset poliitikot. Muina tukijoina urheilukilpailuissa ovat toimineet paikallisen elinkeinoelämän organisaatiot, Suomen Olympiakomitea sekä kansainvälisen liiton jäsenet. Urheiluorganisaatioiden jäsenistö voi suositella hakijaa asemansa kautta.

Hakuprosessille tärkeimmät tekijät ovat kaupungin tuki hakuprosessille, hakuorganisaation verkostojen rakenne ja käytettävyys sekä yleinen yhteistyön sujuminen hakijoiden ja urheiluliiton välillä. Kaupungin tuki hakuprosessille sisältää esimerkiksi avustamista hakuasiakirjojen teossa. Monissa tapahtumissa kaupunki on varsinainen hakija, jonka nimissä seura hakee. Muiden tahojen tuki tapahtuu erilaisten lausuntojen ja suositusten kautta.

Valitsijaorganisaation eli kansainvälisen liiton nimittämä auditointiryhmä tarkastaa kaupungin, kilpailupaikkojen ja infrastruktuurin soveltuvuuden kilpailuihin. Hakijan on kiinnitettävä erityistä huomiota, mitä materiaalia auditoiduille jaetaan. Materiaalin painopisteinä tulee olla oleellinen informaatio ja havainnollisuus. Yleiskokous tekee päätöksiä annetun materiaalin pohjalta. Lopullisesta päätöksestä vastasi veteraanien MM-kilpailuissa vuosikokous, ja hiihdon MM-kilpailuissa kansainvälisen liiton hallitus.

### *Hakemuksen valmistelu ja hakeminen*

Hakemusta valmistellessa tulee hakijan tarkoin analysoida arviointitekijät kilpailujen vaatimuksista. Tähän kuuluu suorituspaikkojen soveltuvuuden tarkastaminen, olosuhteiden järjestäminen, organisaation laadun varmistaminen, sekä talousarvion tekeminen. Hakuprosessissa on tärkeää tuntea oikeissa asemissa olevat päätösvaltaiset henkilöt. Nopeus ja aktiivisuus ovat suureksi eduksi hakutilanteissa. Ennen kaikkea hakijan on tunnettava hakevan seuran voimavarat ja huolehdittava, että

seuran tuntevat myös yhteistyökumppanit. Hakuprosessi on tunnettava kattavasti, ja jos aiempi tietämys puuttuu, on se opeteltava. Tähän liittyy oleellisesti tiedon hakeminen verkostojen kautta. Jos hakija ei tiedä jotakin, hänen tulee selvittää, kuka tietää. Oheistapahtumia voi valmistella jo hakuvaiheessa, mutta yleensä niitä aletaan suunnitella vasta kilpailujen myöntämisen jälkeen.

Kaupungin harkitessa itselleen vieraan urheilukilpailujen isännöiden hakemista tulee pohjatyölle ja säädöksiin tutustumiseen varata kaksi vuotta aikaa. Varsinaisen hakuprosessin läpiviemiseen tulee varata noin kahdeksan vuotta. Tällöin kokonaisaika hakuprosessille on kymmenen vuotta. Kaupungin aikaisemmin hakemiin kilpailuihin riittää kahdeksan vuoden työ. Nämä luvut koskevat alun perin veteraanien MM-kilpailuita, mutta ovat varmasti samassa suuruusluokassa muidenkin urheilukilpailujen kanssa. Joissakin tapauksissa kilpailut ovat tulleet tarjolle muutaman kuukauden hakuajalla, kuten Eurocupin osalla kävi varsinaisen järjestäjän peruutuksen vuoksi. Tällaisissa tilanteissa nopeat haut ja aktiivisuus ovat suuri voimavara, joskin vaativat runsasta ennakkotietämystä.

### *Infrastruktuuuri*

Kaikki haastateltavat pitivät kaupunkiansa infrastruktuurin korkeatasoisina ja hyväkuntoisina. Tämän lisäksi yleisesti tärkeiksi elementeiksi ilmenivät tilojen ympärivuotinen käyttö, monipuolisuus ja käytettävyys.

Lahdessa kilpailuinfrastruktuuuri vaatii pieniä korjauksia ja investointeja, mutta on pääsääntöisesti heti käytettävissä kilpailuita varten. Monet lajit käyttävät samoja tiloja, mikä korostaa monipuolista käyttöä. Kaikkien kehitysinvestointien kohdalla on tärkeää todentaa niiden hyödyllisyys. Urheilukilpailut ovat kaupungin peruste kehittää ja rakentaa kilpailuinfrastruktuuria ja päivittäisten käyttäjien löytäminen vahvistaa tilojen hyödyllisyyden kaupungille.

Helsingissä tärkeimpänä ominaisuutena yleisten elementtien lisäksi on suuri tarjonta. Kaupungin katsomokapasiteetti on hyvä. Helsingin olympiastadion on remontis-

sa ja tulee vaatimaan tulevaisuudessa massiivisia investointeja. Yhtenä Helsingin ongelmana on suuri määrä lajeja, jotka tarvitsevat tilat.

Lappeenranta korosti omasta infrastruktuuristaan yleisiä elementtejä, samalla huomioiden kapasiteettirajoituksensa. Kaupungille on mahdollista järjestää urheilutapahtumia, joka ovat suurimmillaan samassa skaalassa Kalevan kisojen kanssa. Kaupungilla on selkeä tieto tilojen käyttäjistä. Kaupungissa ympärivuotisesta käytöstä vastaavat urheiluseurat, koulut ja kuluttaja-asiakkaat.

### *Logistiikka ja majoitus*

Suomella on sijaintinsa puolesta logistisina kanavina lentokentät, raideyhteydet Venäjän kautta sekä laivayhteydet. Lentokenttä palvelee sijaintinsa puolesta sekä pääkaupunkiseutua että Lahden seutua. Helsingin logistinen voimavara on hotellien ja julkisen liikenteen toimiva yhdistelmä. Etäisyydet ovat melko lyhyitä, ja tärkeimmät kilpailupaikat sijaitsevat keskustan tuntumassa. Lahdessa tärkein logistinen elementti on kompakti koko, minkä vuoksi kaikki on lähellä, jopa kävelyetäisyydellä. Liikennemäärät ovat pieniä, ja infrastruktuurin sijainti tukee toimivaa kokonaisuutta. Lahdessa kaikki sijaitsee korkeintaan puolen tunnin päässä keskustasta. Lyhyet etäisyydet korostavat joukkoliikenteen nopeita yhteyksiä. Pääkaupunkiseudulla hotelleilla on 30 000 vuodepaikan majoituskapasiteetti. Lahdessa ja Lahden seudulla on noin 3400 hotellivuodepaikkaa. Majoituskohteita ovat hotellien lisäksi leirintäalueet, yksityismajoitukset ja koulut. Majoituspaikkoja valittaessa tulee myös huomioida majoittujien intressit siitä, minne he haluavat majoittua ja minkä verran se maksaa.

Suurten tapahtumien yhteydessä käytetään lähialueiden majoituskapasiteettia, koska järjestäjäkaupungin kapasiteetti riittää harvoin yksin. Pienet tapahtumat eivät tuota ongelmia, mutta suuret ja päällekkäiset tapahtumat käyttävät toisinaan koko kaupungin hotellikapasiteetin. Tämä pitää paikkansa sekä Lahdessa että Helsingissä. Veteraanien MM-kilpailuihin osallistui 5300 ihmistä, mikä ylitti hotellikapasiteetin lähes 2000 majoittujalla. Edellisiin veteraanikilpailuihin osallistui 7500 osan-

ottajaa, joten vastaavaan määrään piti varautua myös Lahdessa. Tämä korostaa voimakkaasti lähialueiden majoitusyhteistyötä.

### *Julkisuuskuvan hallinta*

Turvallisen ja osaavan kilpailujärjestäjän maine riippuu kyvystä järjestää kilpailuita, vapaaehtoisten osaamiskentästä ja yhteistyöstä kaupungin kanssa. Kaupungin tulisi saada suuren kokoluokan kansainväliset kilpailut kerran vuosikymmenessä. Tämä liittyy vapaaehtoisten kouluttamiseen, minkä myös on edellytys kilpailujen järjestämiskyvylle. Toimitsijoiden motivaatio vaikuttaa selvästi järjestävän seuran julkisuuskuvaan. Seuran ja kaupungin mainetta vahvistavat järjestetyt tapahtumat ja tapahtumien kautta saadut asiakaspalautteet.

Identiteettinsä kaupungit muodostavat monipuolisuudesta, infrastruktuurin tasosta ja käytettävyydestä ja tapahtumahistoriasta. Taloudellinen menestys on vaihdellut paljon kaupunkien kohdalla, mutta operatiivisella tasolla menestys on ollut hyvää.

Imagonsa kaupungit uskovat muodostuvan osaamisen, palautteiden ja erilaisten palkintojen ja erikoismainintojen kautta. Palautetta antavat urheilijat, auditoijat, katsojat sekä maan lajiliitot. Kansainvälisten suhteiden hallinnalla on suuri imagollinen merkitys, koska niiden kautta haetaan tunnettuutta kansainvälisissä urheilupii-reissä. Kaupunkien medianäkyvyys, saadut tunnustukset ja eri tahojen tekemät arvioinnit vaikuttavat myös omilta osiltaan imagoon. Kaupungit mieltävät profiloituvansa järjestettyjen kilpailujen mukaan eri sesongeille. Luonnollisesti kaupunkien imagoon vaikuttaa myös järjestettyjen tapahtumien koko.

### *Kaupunkien ja seurojen kilpailutekijät*

Suurin osa kaupunkien valitsemista kilpailutekijöistä hakuprosessia varten liittyy infrastruktuuriin ja logistiikkaan. Urheilukilpailuita haetaan korostaen kaupunkien kokoa, hotellien hintatasoa, sijaintia ja liikennejärjestelyitä. Suomen yleisenä vahvuutena miellettiin turvallisuus. Tämän lisäksi tärkeinä kilpailutekijöinä käytetään

kaupungin ja seuran yhteistyötä sekä kaupungin halua vastaanottaa urheilukilpailuita. Yksi haastateltavista nimesi ympäristöystävällisyyden kilpailutekijäksi.

Seurojen hakuprosessissa käyttämät kilpailutekijät koostuvat yhdistelmästä omaa osaamista ja verkostotoimintaa. Seurat toivat esille omaa järjestäjäkokemustaan, vapaaehtoishistoriaa, verkostoja, sekä yrityselämän kilpailuille tarjoamaa tukea. Näiden lisäksi sekä seurojen että kaupunkien käytössä on paikallisuuden ja yleisön esiintuominen. Paikallisuudella tarkoitetaan maan tai kaupungin kulttuurillisia erityispiirteitä. Yksi Suomen selkein vahvuus yleisurheilujen hakijana on asiantunteva ja kiinnostunut yleisö. Tämä takaa lajille sekä runsaita katsojamääriä että vaikuttavaa tunnelmaa urheilukilpailujen aikana.

### 5.3 Hakija, politiikka ja liike-elämä

#### *Paikallispolitiikka ja säädökset*

Yleinen lainsäädäntö ohjailee tapahtumien järjestämistä, mutta varsinaisesti mitään tapahtumatyyppiä ei kaupungin toimesta rajoiteta. Kaupunki lähtee yleensä kisakuun mukaan ja rahoittaa useimmiten hakuvaihetta erilaisilla lainoilla. Tapahtumajärjestäjien kanssa voidaan myös käydä läpi, kuinka järjestäjän tarpeet ja paikalliset säädökset saadaan toimimaan yhdessä.

#### *Valitsijaorganisaation tukeminen ja tunteminen*

Kaupungit eivät suoraan tue urheilukilpailujen valitsijaorganisaatioita vaan ovat enemmän mukana välillisesti tarjoamalla liikuntapalveluiden työpanoksen ja suorituspaiikat järjestäjien käyttöön joko ilmaiseksi tai alennetulla vuokralla. Veteraanien MM –kilpailujen haussa Lahden kaupunki tuli myös poliittisesti tukemaan hake-  
musta lupaajalla järjestää veteraanien GP –kisat ennen kilpailuja.

Valitsijaorganisaation tunteminen on erittäin tärkeää, omia kansallisia edustajia tulisi saada organisaation eri tasoille, jotta nämä voivat tehdä maata tunnetuksi

päätöksentekoportaassa. Päätöksentekoon ja toimintaan osallistuminen ovat ainoat keinot ansaita luottamusta organisaatiossa. Kisahaussa menestyminen vaatii aina muiden maiden edustajien tuntemista ja verkostojen rakentamista.

### *Kaupunkien kehitys ja talous*

Kaupungit vastaavat pääosin kisoissa käytössä olevasta infrastruktuurista ja hoitavat niitä säännöllisin peruskorjauksin. Kaupungin taloudella ei kishakuun varsinaisesti ole merkitystä koska järjestävä seura yhdessä kansallisen lajiliiton kanssa vastaa pääosin kisojen kustannuksesta.

### *Business –ilmapiiri*

Alueen yritykset antavat tukea paikallisille seuroille ja tapahtumille paikkakuntapatriotismien nimissä, mutta rahavirrat tapahtumille vähenivät voimakkaasti yleisen taloudellisen tilan heiketessä. Tapahtumien vaikutuksista elinkeinoelämälle on teetetty säännöllisesti tutkimuksia, jotka todentavat tapahtumien tuomia hyötyjä. Aktivoitumalla yhteistyöhön tapahtumajärjestäjän kanssa alueen yritykset voisivat vaikuttaa tapahtumien saamiseen ja lisätä sitä kautta omaa näkyvyyttäänkin.

Palloilu- tai yksilölajeissa yritykset tukevat seuroja suoraan rahallisesti, mutta tapahtumien kohdalla tukeminen on useimmiten markkinoinnillista näkyvyyttä liikkeisiin sijoitettavien mainosten kautta tai kuljetusten järjestämistukea tarjoamalla autot ja kuljettajat kisaorganisaation käyttöön.

### *Rahoitukselliset elementit*

Urheiluseurojen taloudelliset resurssit ovat hyvin rajoitettuja ja pääpaino niiden toiminnassa onkin talkootyössä. Kaupunki ja kisajärjestäjän kanssa yhteistyötä tekevät yritykset ovatkin tärkeitä hakuprosessille, sillä ne antavat olemassaolollaan vakuuden valitsijaorganisaatiolle siitä, että kisat pystytään viemään läpi suunnitellusti.



Lahden MM 2015 –kisahaussa kaupunki sitoutui kehittämään urheilukeskusta ja uusimaan suorituspaikkoja sekä oheistiloja, mikäli kisaisännyys olisi toteutunut. Lappeenrannan kaupunki puolestaan myönsi raha-avustuksen Eurooppa Cupin järjestävälle seuralle ja lisäksi varasi erillismäärärahaa kattamaan kisoista aiheutuvia kaupungin omia kustannuksia. Helsinki ei myönnä suoranaista rahallista tukea vaan kaupungin tuki suoritetaan tilojen vuokrien ja erilaisen järjestelyiden virka-avun kautta.

### *Valintapäätöksen syyt*

Lopulliseen kisaisännän valintapäätökseen vaikutti varsin suuri joukko tekijöitä. Kaupungin perusominaisuuksista tähän joukkoon lasketaan välimatkat, logistiikka ja infrastruktuuri. Seuran perusominaisuuksista tärkeimmiksi katsottiin järjestelyosaamisen taso ja menestyksenkäs tapahtumahistoria. Seuran hakua tukevia ominaisuuksia olivat hakemusten tekninen laatu, sekä hakuasiakirjojen esittelytilaisuuksien sujuvuus. Seuralle erikoistapauksena mainittakoon nopeus ja aggressiivisuus, jonka kautta on mahdollista voittaa lyhyen aikataulun puitteissa kilpailuisännyys. Nopea ja vahva hakija saattaa kyetä vakuuttamaan muihin seuroihin niin, ettei kilpailevia isännyyshakemuksia laiteta vireille.

Maan kansallisella maineella on merkitystä valinnoissa, samoin kuin tunnettuvuudella kansainvälisen liiton piirissä. Saman maan eri kaupungit voivat vaikuttaa toisiinsa muodostamalla maalle kokemusta kansainvälisten kilpailujen kautta. Tästä esimerkkinä Yleisurheilun MM-kilpailut Helsingissä, jotka todennäköisesti lisäsivät koko Suomen mainetta yleisurheilumaana. Maine kansainvälisten liittojen piirissä riippuu myös hakijan edustajien määrästä kilpailuista päättävän liiton eri tasoilla. Näiden määrien lisäksi punnitaan liiton luottamus hakijaa kohtaan, mutta tunnettuus tarkoittaa liiton piirissä myös luottamusta.

Lajiliitot pyrkivät hajauttamaan kilpailuisännyksiä mahdollisimman tasapuolisesti edistääkseen lajinsa tunnettua, ja ylläpitääkseen alueiden tasapuolisuutta. Valintapäätökseen vaikuttaa siksi hakijan edellisestä kilpailuisännyydestä kulunut aika. Joissakin lajeissa liittojen jäsenmäärissä ja osaamistasossa on huomattavia eroja eri

maanosien välillä. Kaikilla alueilla ei välttämättä ole riittävää osaamista tai henkilöresursseja kilpailujen järjestämiseen. Alueiden osaamistaso vaikuttaa väistämättä potentiaalisten hakijoiden määrään.

Viimeisenä tekijänä ovat hakuprosessiin osallistuneet kilpailevat maat. Kaikista hakijoista arvioidaan samat kriteerit. Näin ollen, jos kilpailuita hakee kaksi vahvaa maata, joiden osaaminen ja hakemukset ovat samalla tasolla, voivat tapahtumakierro ja hajauttamispolitiikka toimia ratkaisevina tekijöinä. Pääsääntö on, ettei kilpailuita ei haluta myöntää liian usein samalle maantieteelliselle alueelle.

#### 5.4 Toimenpidesuosituksia hakijalle

Tässä luvussa esittelemme hakijoille ja hakijoiden yhteistyökumppaneille johtopäätöksiemme pohjalta muodostamamme toimintasuosituksen. Suositukset koskevat tutkimuskohteitamme mukaisesti yleisurheilukilpailuita.

Hakuprosessiin tulee ryhtyä ainoastaan, jos sitä tukee sekä kaupungin johto että paikallisen yrityselämä. Hakevan seuran tulee olla tietoinen oman osaamisensa riittävydestä kilpailujen järjestämiseen. Seuran toimintakapasiteetti on keskeisesti riippuvainen talkoolaisten määrästä ja osaamisesta. Seuran ja kaupungin on oltava mahdollisimman hyvin perillä kilpailuja hallitsevan urheiluliiton säädöksistä ja vaatimuksista. Kaikkien yhteistyökumppanien tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja vaaditaan, samoin kuin mitä resursseja hakijalla jo löytyy. Verkostoyhteistyön on oltava laajaa ja nopeaa.

Hakemusten tulee palvella valitsijaorganisaation intressejä sisällöllisesti. Niitä arvioivat urheilijat ja valmentajat, joten sisällön painopisteen tulee olla urheilussa. Hakemus ei saa olla matkailuesitteen lisäosa, joskin paikallisuuden esiintuominen maltillisesti tuo lisäarvoa kaupungille.

Paikallisyrityksiä olisi hyvä saada mukaan hakuprosessiin rahoittajiksi. Tältä osin on ensiarvoisen tärkeää selvittää, ovatko paikalliset yritykset kiinnostuneet haetta-

vasta tapahtumasta, ja minkälaisia vaikutuksia sillä on yrityksille. Yrityksille tulee korostaa, että he saavat taloudellisesti suurimmat hyödyt urheilukilpailuista lisääntyvän myynnin kautta. Rahoitukseen osallistuville yrityksille tarjotaan näkyvyyttä kilpailujen aikana. Urheilukilpailuita tukemalla yritykset voivat tehokkaasti edistää tapahtumien saamista kaupunkiin.

Kaupungin on tarjottava kilpailuita varten infrastruktuuri käyttöön joko ilmaiseksi tai huomattavin alennuksin. Tällä tarkoitetaan sekä kilpailuinfrastruktuuria että mahdollisia majoituskäyttöön soveltuvia tiloja, kuten kouluja. Kaupungin tulee myös huolehtia tilojen ylläpidosta sekä selvittää ja suunnitella niille ympärivuotinen hyötykäyttö. Tilojen lisäksi kaupungilta on saatava virka-apua hakuprosessin läpiviemisessä.

Kaupungin tulee tarjota kilpailuille joko rahoitusta tai lainaa hakuprosessin aikana. Hakevan seuran tulee tarkkailla kunnallispolitiikan kiinnostusta, ja suotuisissa olosuhteissa anoa rahoitusta. Tämä rahoitus koskee mahdollisia vakuusmaksuja. Mikäli seura ei saa vakuusmaksua kasaan, ei kaupunki saa kilpailuita. Vakuusmaksujen suuruuteen ja määrään yleensä vaikuttaa hakijan tunnettuus valitsijaorganisaation piirissä, ja sitä kautta muodostuva luottokelpoisuus. Hyvin tunnetun hakijan taloudelliseen ja laadulliseen suoriutumiseen luotetaan parhaiten valitsijaorganisaation piirissä.

Haettavien kilpailujen on tuotava omalle alueelleen joitakin konkreettisia hyötyjä. Näitä ovat aluetalouden kysynnän lisääminen, alueen tunnettavuuden ja näkyvyyden parantaminen sekä imagon kohentaminen

Ajallisesti tapahtumien hakeminen on vuosien mittainen prosessi. Kilpailujen saaminen vaatii verkostojen luomista valitsijaorganisaatioon, itse kilpailuun perehtymistä ja varsinaisen hakemisprosessin läpiviemistä. Organisaatioverkostojen rakentamisen lisäksi uuteen kilpailuun tutustuminen vie noin kaksi vuotta. Varsinaiseen hakuprosessiin tulee varata noin kahdeksan vuotta. Tällä tarkoitetaan aikaa hakuprosessin aloittamisesta kilpailujen järjestämiseen asti.

Kaupunkien peruskilpailutekijät ovat välimatkat, logistiikka ja infrastruktuuri, joiden toimivuus on kaupungin vastuulla. Seuran tulee huolehtia järjestelyosaamisesta. Kaikkien hakuun osallistuvien vastuulla on hakemuksen tekninen laatu, sekä varsinaisen esittelyn sujuvuus. Seuran tulee hakujen yhteydessä hyödyntää aiemmin järjestettyjen kilpailujen kokemusta maineensa todentamisessa.

Hakijan on tarvittaessa kyettävä viemään hakuprosessi läpi hyvinkin nopealla aikataululla. Jos edellinen isäntä peruu isännyytensä, hakijoiden nopeus ja osaaminen ratkaisevat tuloksen.

Kilpailevat kaupungit täytyy kaikissa hakutilanteissa analysoida mahdollisimman tarkasti. Huomion arvoisia tekijöitä ovat laatuvaatimusten täytyminen, tapahtumakokemus, tunnettavuus liiton piirissä, edellinen isäntäkaupunki sekä kilpailijoiden edellisen isännyyden ajankohta. Kilpailut myönnetään yleensä tapahtumakierron mukaisesti parhaalle kandidaatille, jonka maantieteellisellä alueella ei ole järjestetty kilpailuita pisimpään aikaan, ja jonka edellisestä isännyydestä on pisin aika. Jos kaupungin kanssa samalle hakukierrokselle osallistuu saman kokemuksen ja laadun omaava maa, muodostuu tapahtumakierrosta ratkaiseva valintakriteeri. Tällaisessa tilanteessa hakeminen ei mielestämme ole suositeltavaa.

### 5.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Käytimme tutkimuksessa kvalitatiivista menetelmää. Kvalitatiivisella tutkimuksella haetaan selitystä käyttäytymiselle ja päätöksille. (Heikkilä 2008, 16). Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa ilmiön kuvaamista mahdollisimman tarkasti ja täydellisesti. Tutkimuksemme validiteetti on mielestämme suhteellisen hyvä, koska saadut vastaukset kattavat kaikki löytämämme teoriaoletukset ja tulokset ovat suurelta osin oletustemme mukaisia. Löysimme tutkimuksella vastauksen tutkimusongelmaamme. Tutkimus suoritettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla ja sähköpostitse. Ongelmana henkilökohtaisissa haastatteluissa oli kuitenkin haastattelulomakkeen osin epätarkka sisältö, joka aiheutti tutkimukselle tarpeetonta materiaalia. Sähköpostikyselyistä saamamme vastaukset olivat yhteneviä henkilökohtaisten

haastatteluiden vastauksien kanssa. Haastattelulomakkeen lievistä epätarkkuudesta huolimatta saadun aineiston samankaltaisuus tukee tutkimuksemme validiteettia.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus arvioi tutkimuksen toistettavuutta ja tulosten samankaltaisuutta. (Heikkilä 2008, 30). Tutkimukssamme haastattelimme hakuorganisaation eri kerroksia ympäri Etelä-Suomessa. Haastateltavat edustivat erikokoisia kaupunkeja ja saaduissa tuloksissa oli selkeitä yhtäläisyyksiä. Näistä tekijöistä johtuen pidämme tutkimustamme luotettavana sekä johtopäätöksiltään pätevänä. Tutkimuksesta kävi ilmi samoja tekijöitä riippumatta haastattelemamme tahon auktoriteetista, koosta ja resursseista. Paras esimerkki tästä on verkostojen merkityksen analysointi. Tuloksia ja johtopäätöksiä voi siksi mielestämme yleistää kaikkiin urheilukilpailuita hakeviin kaupunkeihin ja organisaatioihin.

## 6 LAHTI HAKIJAKAUPUNKINA

Tässä luvussa analysoimme Lahtea tapahtumapaikkana, kisajärjestäjänä sekä kaupungissa toimivien urheiluseurojen toimintaa. Näiden havaintojen pohjalta johdamme kehitysehdotuksia kaupungissa toimiville urheilukilpailuita järjesteleville tahoille.

Lahti on Suomen kahdeksanneksi suurin kaupunki 100 080 asukkaallaan. Jos kaupunki erikoistuu, ei sen tarvitse olla miljoonakaupunki. Maailmalta muita pienempiä kisaisäntiä ovat esimerkiksi Lillehammer tai Innsbruck.

Lahti hävisi vuoden 2015 MM-hiihtokilpailut Ruotsin Falunille yhden äänen erolla Kansainvälisen Hiihtoliiton valintakokouksen viimeisellä äänestyskierroksella. Kilpailuita hakivat myös Saksan Oberstdorf ja Puolan Zakopane. Suomea kokouksessa edusti poliitikoista ulkoministeri Alexander Stubb. Lahdessa on järjestetty edelliset MM-hiihtokilpailut vuonna 2001 ja vuodesta 1926 lähtien Lahti on saanut MM-hiihdot kuudesti. (Etelä-Suomen Sanomat 2010c.) Tästä voi laskea keskiarvon kilpailujen saantitiheydestä, joka Lahden kohdalla on 12,5 vuotta.

Logistisesti Lahden sijainti ja toimivuus ovat hyviä. Välimatka pääkaupunkiin on kohtalaisen lyhyt ja vaihtoehtoisia kulkuyhteyksiä on useita, kuten juna tai autokuljetukset. Helsinki-Vantaan lentokenttä sijaitsee noin tunnin ajomatkan päässä ja sinne kuten Helsinkiinkin on säännöllinen linja-autoyhteys. Lahti on myös hyvin kompakti, jossa palvelut, majoitus sekä suorituspaikat ovat lähellä toisiaan keskustan tuntumassa. Kaupungilla on täten sekä hyvä alueellinen että kaupungin sisäinen saavutettavuus. Lahden kaupungin selkeitä vahvuuksia ovat valmiit puitteet lukuisille lajeille. Lahden urheiluinfrastruktuuriin kuuluvat mäkihyppytornit, urheilukeskus, hiihtoladut sekä useita kiinteitä suorituspaikkoja, kuten stadion. Suorituspaikkoja huolletaan, kunnostetaan ja päivitetään, koska ne ovat aktiivisessa käytössä. Lahden kaupunki on myös sitoutunut urheiluun ja tukee urheilukilpailuita omalla panoksellaan. Ilman kaupungin tukea olisi mahdotonta järjestää urheilutapahtumia,

sillä yhdenkään järjestäjäorganisaation resurssit eivät kestäisi kilpailujen tuomaa kuormitusta yksin. (Mäki-Reinikka 2009.)

### 6.1 Vahvuuksia kisajärjestäjänä

Seuratasolla yleisurheilussa Lahdella on korkeatasoinen ja kokenut tuomareista ja talkoolaisista koostuva järjestäjähenkilökunta. Talkoolaisia on saatavilla huomattava määrä. Lahden Ahkera on menestyvä järjestäjä niin operatiivisella kuin taloudellisella puolella. Kaupunki tarjoaa seurojen käyttöön kilpailuinfrastruktuuria, josta seurojen ei tarvitse maksaa, helpottaen tätä kautta järjestelyitä. Seurat, kaupunki ja yritys-elämä ovat muodostaneet yhteistyöverkoston, jonka kautta urheiluvaikuttajiin on saatu henkilökohtaisia suhteita. Tätä kautta liittojen vaatimukset tunnetaan hyvin seuratasolla. Kaupunki tukee kilpailuhakuja virka-avun kautta, minkä lisäksi se tarjoaa rahoitusta tarvittaessa lainojen muodossa. Kaupungin yleisiä vahvuuksia ovat Urheilukeskus ja muut fasilitetit, logistiikka ja lyhyet välimatkat kilpailupaikkojen ja kaupungin välillä. (Mäki-Reinikka 2010.)

Veteraaniurheilukilpailuita haettaessa Suomen Veteraaniurheiluliitto tuntee Lahden ja sen soveltuvuuden isäntäkaupungiksi. Kilpailujen aikana urheilijoilta on saatu pääsääntöisesti hyvää palautetta operatiivisesta tasosta. Yritys-elämä on tukenut kilpailuita tarjoamalla materiaalia ja kalustoa kilpailujen käyttöön. Näiden lisäksi Suomen maine urheilumaana tukee kaikkia Suomeen haettavia urheilukilpailuita. (Lappalainen 2010.)

Hiihtourheilun puolelta Lahdella on myös erittäin vahvaa kokemusta operatiivisella tasolla. Tämän lisäksi Lahdelle on aiemmin järjestettyjen kilpailujen kautta muodostunut vahva maine, mitä korostaa auditoijilta saatu hyvä palaute. Samoin kuin yleisurheilussa, myös hiihto kilpailuihin saadaan runsaasti talkoolaisia. Järjestelyistä vastaava organisaatio on kokenut ja sillä on vahvat yhteistyötaidot. Lahdella on useita edustajia kansainvälisissä hiihtopiireissä. Lahdessa on urheilusta aidosti kiinnostunut yleisö, joka kykenee luomaan vahvan tunnelman kilpailuissa. (Leikoski 2010.)

Lahden kaupunki on tehnyt korkean tason poliittisia päätöksiä urheilukilpailujen hakuihin osallistumisesta, mikä viestii paikallispäättäjien intresseistä urheilukilpailuita kohtaan. Hiihdon MM-kilpailuissa myös Suomen valtiolta saatiin tukea. Lahden elinkeinoelämä osallistuu myös kaupungin tapahtumastrategian muodostamiseen, mikä viestii vahvasti heidän intresseistään urheilutapahtumia kohtaan. Lahden kaupungilla on vahva talviurheilukaupungin imago. Kaupunki huolehtii kilpailuinfrastruktuurin ylläpidosta sekä sen ympärivuotisen hyötykäytön organisoinnista. Kaupungissa toimivat tapahtumajärjestäjät ovat operatiivisesti taitavia, ja heidän kauttaan on muodostunut huomattavia kansainvälisiä verkostoja. Urheilutarjonta ja urheilutilat Lahdessa ovat monipuolisia ja katsomokapasiteetti on hyvä. Välimatkojen puolesta käytännössä kaikki sijaitsee Lahdessa enintään 30 minuutin ajomatkan päässä keskustasta. Helsinkiin pääsee 50 minuutissa, ja lento-asemalle tunnissa. Lentokenttä palvelee tällä tavoin myös Lahden aluetta. (Lanki 2010.)

Salpausselän kisat on katsojille voimakas elämys. Se perinteikäs tapahtuma huomattavalla historialla, johon yhdistyy paikallinen infrastruktuuri. Vastaavanlaisia tapahtumia ei järjestetä muualla pääkaupunkiseudun lähistöllä. (Muhonen & Heikkinen 2003, 26.)

Lahdessa vuosittain helmi-maaliskuun vaihteessa järjestettävät Salpausselän kisat on perinteikäs talviurheilutapahtuma. Vuosi toisensa jälkeen monituhatpäinen yleisö saapuu paikalle virkistäytymään ulkourheilutapahtuman seuraamisessa ja muissa oheistapahtumissa. Vuosittain yleisömäärä kohoaa koko tapahtumassa jopa yli 50 000 kävijään. (Salpausselän Kisat, 2008.)

## 6.2 Kehittämiskohteita kisajärjestäjänä

Lahden alueen yritysten mukaan Lahdessa olisi kysyntää korkeatasoiselle hotellille, jonka kohderyhmäksi profiloidaan yritys-, kokous-, ja seminaarivieraat. Osa yrityksistä katsoo myös urheilutapahtumat kyseisten hotellien kohderyhmäksi. Yrityksistä valtaosa sijoittaisi hotellin Vesijärven rantaan Teivaanmäkeen, mutta jotkut yritykset kannattavat hotellia keskustan alueelle. (Etelä-Suomen Sanomat, 2010a.)



Lahden heikkous matkailullisesti on perhekeskeisten matkailuelementtien vähäisyys. Tällä tarkoitetaan, että Lahdessa ei ole kylpylää eikä huvipuistoa, jotka ovat suurta yleisöä eniten houkuttelevat kohteet kesä- ja talvisesonkeina. Lahdelta puuttuu lisäksi tehokas konsepti, joka tarjoaisi hyvinvointi- ja hemmottelupalveluita. Tämän lisäksi Taloustutkimuksen Kaupungit matkailukohteina 2009 -tutkimuksen mukaan suomalaiset matkailijat antoivat Lahdelle matkailukohteena arvosanan 7,69, mikä kertoo huonosta mielikuvasta. Erityisesti moitteita saivat tutkimuksessa Lahden esitteet ja matkailuneuvonta. (Salo 2010.)

Veteraanien MM-kilpailuissa tuli ilmi kaupunkiorganisaation puutteita liittojen vaatimuksien tuntemisessa. Järjestävän seuran ja kaupungin tiedot kilpailuista eivät olleet yhtäläiset, mikä aiheutti joitakin vaikeuksia kaupungille. Tässä korostui myös tiedonkulkuun liittyvät puutteet seuran ja kaupungin välillä. Imagollisesti Lahti mielletään talvikaupungiksi, mutta Lahden imagoon tulisi saada korostusta myös kesäkaupungiksi soveltumisesta. (Lanki 2010.)

Suurten urheilutapahtumien aikana Lahti joutuu majoittamaan suuria asiakasmääriä kaupungin ulkopuolelle hotelleihin. Veteraanien MM-kilpailuita varten Lahdesta varattiin 3400 vuodepaikkaa. (Malinen 2010.) Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että Lahden omassa majoituskapasiteetissa olisi parantamisen varaa, jotta Lahti ei olisi niin riippuvainen naapurikaupunkien majoitusmahdollisuuksista.

Veteraanien MM-kilpailuihin osallistui Suomessa 5300 ihmistä, kun edellisiin kilpailuihin Italiassa osallistui noin 7000. (Mäki-Reinikka 2010.) Mielestämme tämä kuvaa Suomen ja mahdollisesti Lahden sijaintia kansainvälisesti ajatellen. Osallistujaluvut kuvaavat jokseenkin vaikeampaa saavutettavuutta maantieteellisesti ajatellen, jos sitä vertaa Etelä-Eurooppaan.

Laman vaikutuksesta urheilulle myönnettävien tukien määrä on pienentynyt yleisen taloudellisen tilanteen huonontuessa. Tämän lisäksi Lahdessa yritykset eivät ole osallistunut juurikaan varsinaiseen hakuprosessiin, eikä niillä ole ollut kiinnostusta ottaa taloudellista riskiä urheilutapahtumista. (Lanki 2010.) Tämä on mielestämme

merkittävä kehityskohta Lahdessa, koska seurojen ja kaupungin taloudelliset resurssit kilpailuille ovat varsin rajalliset.

### 6.3 Mahdollisuudet kisajärjestäjänä

Hiihdon 2015 MM-kilpailujen hakuprosessiin käytettiin noin 150 000€ Peräkkäisten kilpailujen hakeminen on halvempaa, sillä liitto myöntää alennusta. (Etelä-Suomen Sanomat 2010d.)

Lahdelle tärkeimmät vierailijaryhmät ovat tapahtumaturistit, työmatkailijat sekä kokous- ja messuvierailijat. Tarjonnassa on selkeä painotus hyvinvointipalveluihin, jonka kautta aktiivisempia elämyksiä kaipaavat 20–30-vuotiaat jäävät pääkohderyhmän ulkopuolelle. Taloustutkimuksen Kaupungit matkailukohteina 2009 -tutkimuksen mukaan Lahden vahvuuksia ovat saavutettavuus ja sisäiset liikenneyhteydet. (Salo 2010.)

Lahteen suunnitellaan kylpylähotellia, jonka tarjonnan painopiste on enemmän hyvinvointipalveluissa kuin pelkässä kylpylähotellissa. Hyvinvointipalvelut yhdistettäisiin korkeatasoiseen hotelliin, jolloin kokonaisuus palvelisi yritysmatkailijoiden lisäksi laajasti muitakin matkailijaryhmiä. Palvelukokonaisuus sijoittuisi Teivaanmäelle Vesijärven rantaan, joka tarjoisi sekä maisemallisesti että logistisesti oivallisen sijainnin lähellä keskustaa. Tällöin sijainti toimisi kilpailuetuna, koska Suomesta ei löydy vastaavaa tarjontaa samanlaisella paikalla. Jos kylpylähotelli saadaan toteutumaan, tulisi sen tarjonta rakentaa tyydyttämään erilaisten kohderyhmien tarpeita unohtamatta monipuolisten palvelupakettien yksityiskohtia. Tässä asiassa kohderyhmien intressien tunteminen on kriittisessä asemassa. (Salo 2010.)

Lahdella on verkostojen yhteyksiä kansainvälisiin urheiluvaikuttajiin, sekä edustajia esimerkiksi Hiihtourheilun puolella kansainvälisellä liittotasolla. (Lanki 2010; Hols-tila 2010.) Näiden verkostojen kautta on mahdollista saada merkittäviä suosittelijoita sekä yleistä näkyvyyttä. Kontaktit välittävät eteenpäin saamaansa kuvaa Lahdesta, voiden siten saavuttaa omat verkostonsa tuntemaan Lahtea paremmin. Kan-

sainvälisiä kontakteja ja suosittelijoita voi saada esimerkiksi urheilijoista ja kilpailujen auditioijista.

Kansallinen kiinnostus urheilusta on voimavara, jota on osattava käyttää. Sen kautta saadaan runsaasti katsojia kilpailuihin. (Leikoski 2010; Lappalainen 2010.) Paikallisuudesta löytyy myös lukuisia elementtejä, joista on saatavilla matkailullista ja taloudellista hyötyä. Paikalliset perinteet voivat olla hyvinkin eksoottisia sekä matkailijoille että auditioijille, miksi niitä on syytä esitellä vierailijoille. (Lappalainen 2010.) Näitä tulee korostaa ja todentaa hakutilanteissa kaupungin vahvuutena, minkä kautta voi saada lisäarvoa omalle hakemukselle.

Paikallisilla yrityksillä on halua ja kapasiteettia tukea järjestettäviä kilpailuita, mikä on käynyt ilmi yhteistyökumppanien saamisen kautta. (Mäki-Reinikka 2010.) Näiden yritysten mielenkiintoa tapahtumiin voi olla mahdollista laajentaa käsittämään myös hakuprosessia. Paikallisyriyten sitouttaminen jo hakuprosessiin voi tuoda lisävoimaa ja pääomaa hakuprosessiin.

Lahti ei rajoita kilpailujen yhteistyökumppanien etsintää vain Lahden tai Suomen alueelle, vaan on valmis toimimaan myös kansainvälisellä tasolla. (Mäki-Reinikka 2010.) Tätä kautta kaupungilla on saatavilla potentiaalisia tukijoita huomattavasti laajemmalla kentällä.

Kilpailukiertoon ja kilpaileviin kaupunkeihin liittyy paljon mahdollisuuksia. Myös edellisellä kilpailujen isännällä on merkitystä seuraavan kierroksen hakijalle. Edellisen järjestäjän heikkoudet nousevat valitsijaorganisaation erityisen tarkastelun kohteeksi seuraavan isäntäkaupungin valinnassa. Saman elementin parhaiten hoitavalla hakijalla on silloin hyvät mahdollisuudet voittaa. Tämän lisäksi hakijoiden valitsijaorganisaatiolle esittämän materiaalin sisältö ja esitysten sujuvuus voivat tarjota mahdollisuuksia menestymiseen. (Mäki-Reinikka 2010.) Epäonnistunut kilpailevan kaupungin esitys lisää vahvemmin esityksessä onnistuneiden voittomahdollisuuksia.

Hakutilanteissa tulee aina ottaa huomioon kilpailevien hakijoiden edellisen isännyyden ajankohta. Kilpailukierron mukaan pisimpään vuoroaan odottanut maa voittaa.

(Lanki 2010.) Lahti on joutunut Hiihdon MM-kilpailuissa odottamaan vuoroaan jo kohtalaisen pitkään, mikä parantaa sen asemaa kilpailukierron mukaan. Jos kilpailevilla mailla on edellisestä isännyydestä lyhyempi aika, on Lahdella hyvin suuret voittomahdollisuudet. Tässä kohdin täytyy kuitenkin muistaa, että kilpailukierto voi olla sekä suuri mahdollisuus että suuri uhka, sillä se riippuu täysin kilpailevien maiden isännyyshistoriasta.

Kilpailuisännyyden peruminen on aina suuri mahdollisuus, koska silloin ratkaisevaa ovat nopeus ja osaaminen. Tällaiset tilanteet tulevat yllättäen, vaatiessa pikaista reagoimista hakijoilta. Nopea ja vahva hakija voi saada muut hakijat luopumaan hakeemisesta.

#### 6.4 Uhat kisajärjestäjänä

Kaikkien suurten tapahtumien hakuprosessissa on merkitystä, mitkä maat ja kaupungit osallistuvat järjestäjäkilpailuun. Isännyyttä tavoittelevat lähtevät vahvat maat lähialueilla ovat aina uhka hakuprosessin aikana, koska voittanut maa estää todennäköisesti seuraavien kilpailujen järjestämisen omalla alueellaan seuraavilla kierroksilla. Samalla tavoin hakija, joka ei ole saanut kilpailuita pidempään aikaan on tapahtumakierron ansiosta hyvin potentiaalinen isännyyden saaja. Tämä alkuasetelma on voimassa, vaikka muut hakijat olisivat osaamisensa ja infrastruktuurin puolesta yhdenvertaisia kyseisen hakijan kanssa.

Vapaaehtoisten määrällä on ratkaiseva merkitys kilpailujen saamiselle. Määrät vaihtelevat kilpailujen koon mukaan. Jos vapaaehtoisten aktiivisuudessa ja määrässä tapahtuu radikaaleja muutoksia, Lahti voi menettää mahdollisuutensa järjestää kilpailuita.

Kansainvälisten liittojen kilpailukalenteri voi laittaa hakijan hyvin vaikeisiin tilanteisiin. Liittojen kilpailuille määräämiin aikatauluihin on erittäin vaikea vaikuttaa. Jos esimerkiksi Kalevan Kisat on ajoitettu samaan ajankohtaan, syntyy päällekkäisyydestä johtuvia ongelmia.

Laman vaikutuksesta Lahden kaupungilla on vähemmän rahaa, ja myös seurojen talous on heikommassa tilanteessa. Kilpailuihin saadaan vähemmän tukea, minkä vuoksi hakeminen ja järjestäminen ovat vaikeampia.

Kokeneet kilpailijat hakuprosessissa ovat aina suuri uhka. Samalle hakukierrokselle osallistuvat vahvat hakijamaat nostavat sekä tarjonnan että esityksen laadun vaatimustasoa. Tällöinkin voittajaan vaikuttaa kilpailukierto. Valitsijaorganisaatiolta tulevat muuttuvat tai yllätykselliset hakukriteerit ovat myös uhka hakijalle.

Seuraavassa esitämme yhteenvetona SWOT -analyysitaulukon:

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Korkeatasoinen järjestäjähenkilökunta</li> <li>- Operatiivinen tapahtumakokemus</li> <li>- Käyttövalmis infrastruktuuri ja fasilitetit</li> <li>- Logistiikka ja lyhyet välimatkat</li> <li>- Verkostot</li> <li>- Paikallinen tuki urheilutapahtumille</li> </ul>	<b>Kehittämiskohteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kylpylähotellin puuttuminen ja majoituskapasiteetti</li> <li>- Tiedonvälitys hakevan seuran ja kaupungin edustajien välillä</li> <li>- Suomen sijainti kansainvälisesti</li> <li>- Yritysten osallistuminen hakuprosessiin</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailukierto</li> <li>- Hyvinvointipalveluiden tarjonta</li> <li>- Kylpylähotellille kysyntää</li> <li>- Verkostot kansainvälisissä urheiluliitoissa</li> <li>- Kansallinen kiinnostus urheiluun</li> <li>- Yritysten tukipotentiaali</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vahvat kilpailijat hakuprosessissa</li> <li>- Kilpailukierto</li> <li>- Muutokset vapaaehtoisten saatavuudessa</li> <li>- Kansainvälisten liittojen kilpailuaikataulut</li> <li>- Talouden taantuma</li> </ul>

Taulukko 3: SWOT Lahden alueesta.

### 6.5 Suositukset Lahdelle hakijana

Kun Lahti harkitsee kilpailuhakuun osallistumista, sen tulisi tarkoin selvittää muiden samalla kierroksella hakevien maiden taustat ja ominaisuudet. Jos samalle kier-

rokselle osallistuu liian vahva maa, jonka edellisestä isännyydestä on pidempi aika kuin Lahdella, voi olla kannattavaa jättää hakeminen väliin. Vastaavasti silloin, kun Lahdella on pisin aika ilman kilpailuita, on tapahtumakiertoa mahdollista käyttää voimavarana.

Yrityselämä täytyy aktivoida laajempaan yhteistyöhön. Yritykset on saatava mukaan jo hakuvaiheessa, perinteisen sponsoroinnin lisäksi. Yrityksille tulee markkinoida urheilukilpailuita kanavana yritysten oman näkyvyyden ja tuloksen lisäämiseen. Tämän lisäksi tulee selvittää, mitä paikallisia elementtejä, palveluita ja perinteitä olisi mahdollista hyödyntää urheilukilpailujen hakuvaiheessa ja mahdollisesti oheistapahtumina kilpailujen aikana

Menestys vaatii verkostoja sekä yrityspuolella että valitsijaorganisaation eri tasoilla. Kaupungin ja seurojen tulee ylläpitää ja kehittää verkostoja, ja sitä kautta säilyttää ja edistää tunnettavuuttaan kansainvälisissä liitoissa. Tämä tarkoittaa myös omien edustajien mahdollisimman runsasta määrää liittojen piirissä.

Majoituspaikkojen määrää tulee lisätä, jotta Lahti ei olisi niin riippuvainen lähialueiden majoituspaikoista. Lahden majoitusta tulee monipuolistaa. Kaupunkiin tarvittaisiin sekä kylpylähotelli että matalamman hintatason majoitusvaihtoehtoja.

Lahden on edelleen kehitettävä ympärivuotista imagoaan, koska tällä hetkellä Lahti mielletään enemmän talvikaupungiksi. Ympärivuotisella tapahtumien sijoittelulla kaupunkiin saataisiin enemmän kävijöitä ja täten matkailutuloja.

Seurojen ja kaupungin on ylläpidettävä tietotaitoaan hakuprosesseista. Kaupungin ja seurojen on tunnettava tavoiteltavien liittojen kriteerit ja pidettävä kaikki hakuun osallistuvat tahot ajan tasalla liiton vaatimuksista.

Infrastruktuuri tulee pitää hyvässä kunnossa. Lahti huolehtii sekä yleisestä infrastruktuuristaan että kilpailurakentamisen kunnostuksesta ja ylläpidosta. Investointeja tulee tehdä mahdollisuuksien mukaan.

## 7 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kansainvälisten urheilun suur tapahtumien hakuprosessia. Työmme tavoitteena oli selvittää, millä perusteella kilpailuisännöisyys myönnetään kaupungille. Toinen tavoitteemme oli kartoittaa Lahden menestystekijät ja kehityskohteet hakijana. Näiden kautta muodostimme toimintasuosituksia urheilukilpailuita hakeville kaupungeille ja urheiluseuroille. Tutkimusongelmanamme oli kartoittaa valintakriteerit, jotka määrittelevät kilpailujärjestäjän.

Tutkimuskohteita työssä olivat Veteraanien yleisurheilun MM-kilpailut, Veteraanien EM-hallikilpailut, Yleisurheilun Eurocup sekä Hiihdon MM-kilpailut. Haastattelimme urheilukilpailujen hakuprosessiin osallistuneita kaupungin johdon, Suomen urheiluliiton sekä urheiluseuratasen edustajia. Haastattelut suoritettiin Lahdessa, Helsingissä ja Lappeenrannassa.

Tutkimuksesta löytyi valintakriteereinä ja valintaa helpottavina tekijöinä verkostot, tunnettuus urheiluliittojen piirissä, lajiliiton säännöt, hakemuksen sisältö ja tapahtumakierto. Liiton säännöistä johdettavia vaatimuksia ovat yleinen ja kilpailuinfrastruktuuri, henkilökunta, hakijan ammattitaito ja kokemus, logistiikka ja hakijakaupungin välimatkat.

Tutkimuksen tuloksissa korostui verkostoyhteistyön merkitys. Kaikkien hakuun osallistuvien tahojen tulee tuntea kilpailuita isännöivän liiton kriteerit ja pidettävä verkoston jäsenet tilanteen tasalla. Erityisen tärkeää on tiedon yhtäläisyys kaupungilla ja hakijaseuralla. Verkostoihin liittyy myös hakijan tunnettuus kansainvälisen liiton piirissä. Hakijalla täytyy olla edustajia kilpailuista päättävän valitsijaorganisaation eri tasoilla, minkä lisäksi valitsijaorganisaation täytyy tuntea hakija riittävän hyvin. Hakija tarvitsee henkilökohtaisia suhteita muiden maiden edustajiin. Tunnettavuus on tärkeimpiä hakijan ominaisuuksia. Siihen liittyy myös valitsijaorganisaation tuntemus hakijan taloudellisesta suoriutumisesta. Tunnettuus on tärkeää myös

hakijan ja kansallisen liiton välillä, sillä hakijan on vakuutettava myös kotimaansa liittotaso. Kansallinen liitto on tärkeimpiä suosittelijoita kansainväliselle liitolle ja valitsijaorganisaatiolle.

Yrityksillä on suuri potentiaali tukea tapahtumia, josta on tällä hetkellä käytössä vain pieni osa. Niille on mahdollista sekä sponsoroida kilpailuita että osallistua hakuprosessiin.

Hakuprosessi suurten kilpailujen kohdalla kestää vuosia, samoin kuin verkostojen muodostaminen. Jos kaupunki hakee itselleen ennestään tuntematonta kilpailua, on sen hakukriteereihin syytä perehtyä noin kahden vuoden ajan ennen hakuprosessin aloittamista. Tämän lisäksi oman aikansa vie verkostojen rakentaminen valitsijaorganisaatioon, mikä on käytännössä välttämätöntä riittävän uskottavuuden saamiseksi liiton piirissä. Varsinainen kilpailuhaku on noin kahdeksan vuoden prosessi.

Kaupungin vastuulla on infrastruktuurin ylläpito ja kehittäminen, mitkä vaikuttavat suuresti kaupungin kilpailukykyyn hakijana. Tämän lisäksi kaupungin tulee tarjota virka-apua sekä tarvittaessa rahoitusta hakuprosessissa. Kilpailuita toiminnallisesti palveleva infrastruktuuri on valintaorganisaation perusvaatimuksia. Hakemuksen asiallisuus ja sisältö kuuluvat myös perusvaatimuksiin. Isännyyshakemus täytyy laatia urheilullisista lähtökohdista, koska sitä arvioivat kansainvälisessä liitossa vaikuttavat urheilijat ja valmentajat. Muita arvioitavia tekijöitä ovat välimatkat, kaupungin logistiikka, hakevan seuran operatiivinen järjestelykokemus ja osaamistaso.

Tapahtumakierto vaikuttaa kaikissa hakutilanteissa. Tämän taustalla on valitsijaorganisaation pyrkimys jakaa kilpailuita tasapuolisesti eri maantieteellisille alueille, jotta kansainvälinen liitto voisi ylläpitää lajiin tunnettuutta eri puolilla maailmaa. Kaikkien hakijoiden on täytettävä liiton perusvaatimukset, jotka johdetaan liiton säännöistä, mutta usean vahvan hakijan kilpaillessa, ratkaisu muodostetaan tapahtumakierron pohjalta.

Tutkimuksemme mukaan urheilukilpailujen hakuprosesseihin liittyen voisi tehdä jatkotutkimuksia rahoitukseen ja sponsorointiin liittyen. Mahdollisia aiheita olisivat



yritysten aktivoiminen urheilukilpailujen tukemiseen hakuprosessiin sitouttamalla, sekä yritysten motivoiminen selvittämällä suurtahtumien yrityksille ja yrityselä-mälle tuomat hyödyt.

Havaintojemme perusteella hakijoiden tulee muodostaa mahdollisimman laajat ver-kostot ja kerätä niiden kautta sekä tietoa, lisätä tunnettuuttaan että kartuttaa re-surssejaan. Yrityksillä on suuria mahdollisuuksia vaikuttaa kilpailujen hakuproses-siin, mutta ne täytyy aktivoida mukaan hakijoiksi. Pelkkä kokemus tai hyvä kau-punki eivät riitä hakijalle. Hakijan täytyy olla valitsijaorganisaation ja urheiluliitto-jen aktiivisessa muistissa, ja hakutilanteissa esittää kykenevänsä täyttämään valitsi-jaorganisaation intressit. Hakijan tulee myös muistaa alueellinen tasapuolisuus, koska kansainvälinen liitto työskentelee lajin kansainvälisen näkyvyyden puolesta. Voidaan myös sanoa, että ”Joskus on vain kerta kaikkiaan Etelä-Amerikan vuoro”. (Holstila 2010).

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet:**

- Alaja, E. 2000. Arpapelää? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9.–10. painos Helsinki: Edita Prima Oy.
- Getz, D. 2005. Event management & event tourism. Second edition. New York: Cogizant Communication Corporation.
- Gröönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WSOY. Suomentanut Maarit Tillman.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prime Oy.
- Hoyle, L. H. 2002. Event Marketing: How to successfully promote events, festivals, conventions and expositions. New York: John Wiley & Sons, INC.
- Iiskola- Kesonen, H. 2004. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumajärjestäjille. Suomen liikunta ja Urheilu Ry, SLU- julkaisusarja 10/04. Suomen Graafiset Palvelut Ltd 2004.
- Kolb, B. 2006. Tourism marketing for cities and towns. Oxford: Elsevier Inc.
- Kotler, P., Haider, D. H., Rein, I. 1993. Marketing places. New York: Free Press.

- Kotler, P. 2003. Framework for marketing management. Second edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of marketing. 12<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing management. Essex: Pearson Education Inc.
- Kozak, M., Gnoth & J., Andreu, L.L.A. 2010. Advances in tourism destination marketing. Oxon: Routledge.
- Moilanen, T. & Rainisto, S. 2009. How to brand nations, cities and destinations. New York: Palgrave Macmillan.
- Muhonen, R. M. & Heikkinen, L. 2003. Kohtaamisia kasvokkain: tapahtumamarkkinoinnin voima. Helsinki: Talentum.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Olson, P. 2008. Consumer behaviour and marketing strategy. Eight edition. United States of America: McGraw-Hill Primis/Reykjavik University.
- Shone, A. & Parry, B. 2004. Successful event management. A practical handbook. Second Edition. London: South-Western Cengage Learning.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vallo, H. & Häyrynen, E. 2008. Tapahtuma on tilaisuus. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanomat Oy.

**Sanomalehdet:**

Berg, T. 2009. Lahdessa ei todennäköisesti ajeta F1-veneillä ensi kesänä. Uusi Lahti 16.12.2009.

Pusa, A. 2009. Kengänkiillottaja putsasi pöydän. Helsingin Sanomat 3.10.2009.

Salo, E. 2010. Lahti ei ole keksinyt perhepyydystä. Etelä-Suomen Sanomat 24.1.2010.

Tikander, V. 2009. Tunne ja politiikka ohjaavat olympiaisännän valintaa. Helsingin Sanomat 29.9.2009.

**Sähköiset lähteet:**

CNN, 2009. Biz of the game. [viitattu 5.1.2010]. Saatavissa: <http://www.cnn.com/video/#/video/sports/2009/10/09/dcl.rick.horror.rio.cnn?iref=allsearch>.

Etelä-Suomen Sanomat 2010a. Yritykset: Lahteen korkeatasoisia hotelleja. [viitattu 8.4.2010] Saatavissa: <http://www.ess.fi/?article=266299>.

Etelä-Suomen Sanomat 2010b. Alexander Stubb mainosti Lahtea. [viitattu 7.6.2010] Saatavissa: <http://www.ess.fi/?article=284324>.

Etelä-Suomen Sanomat 2010c. MM-hiihdot sai Ruotsin Falun, Lahti pettynyt. [viitattu 7.6.2010] Saatavissa: <http://www.ess.fi/?article=284583>.

Etelä-Suomen Sanomat 2010d. Hakeminen nieli liki 150 000 euroa. [viitattu 7.6.2010] Saatavissa: <http://www.ess.fi/?article=284611>.

Etelä-Suomen Sanomat 2010e. Lahtelaisia valittiin FIS:n komiteoihin. [viitattu 7.6.2010.] Saatavissa: <http://www.ess.fi/?article=284954>.

---

Salpausselän kisat: 2008. Kisoissa käynyt 52 000 urheilufania. [viitattu 8.4.2010]

Saatavissa: <http://lahtiskigames.com/2009/03/08/kisoissa-kaynyt-52-000-urheilufania/>.

Yle TV1, 2009. Urheiluruutu 27.9.2009.[videotallenne] 2009. Helsinki: Yleisradio Oy.

### **Haastattelut:**

Mäki-Reinikka, P. 2009. Yleisurheilujaoston puheenjohtaja. Lahden Ahkera ry.  
Alkuhaastattelu 4.11.2009.

Mäki-Reinikka, P. 2010. Yleisurheilujaoston puheenjohtaja. Lahden Ahkera ry.  
Varsinainen kvalitatiivinen haastattelu 6.6.2010.

Lappalainen, V. 2010. Toiminnanjohtaja. Suomen Veteraaniurheiluliitto. Haastattelu 22.6.2010.

Lanki, T. 2010. Liikuntatoimen johtaja. Lahden Kaupunki. Haastattelu 24.6.2010.

Holstila, E. 2010. Elinkeinojohtaja. Helsingin kaupunki. Haastattelu 5.8.2010.

Huurre, P. 2010. Osastopäällikkö. Helsingin kaupungin liikuntavirasto. Haastattelu 5.7.2010.

**Sähköpostihaastattelut:**

Leikoski, M. 2010. Markkinointijohtaja. Suomen Hiihtoliitto. Re: Vastauksia opinnäytetyötä varten [sähköpostiviesti] Vastaanottaja Saarits, P. Lähetetty 23.6.2010.

Malinen, S. 2010. Myyntijohtaja. Lahti Travel Oy. Re: Vastauksia opinnäytetyötä varten [sähköpostiviesti] Vastaanottaja Saarits, P. Lähetetty 24.6.2010.

Oksman, I. 2010. Nuoriso- ja liikuntatoimen johtaja. Lappeenrannan kaupunki. Vastauksia opinnäytetyötä varten [sähköpostiviesti] Vastaanottaja Saarits, P. Lähetetty 24.6.2010.

## LIITTEET

Haastattelukysymykset, urheiluseura ja hakija

Haastattelukysymykset, kaupunki ja päättäjät

Haastattelukysymykset, majoitus, WMA 2009 Lahti

## LIITE 1 KYSYMYKSET URHEILUSEURA JA HAKIJA

### 1. Syyt hakuprosessiin ryhtymiseen

#### - **Kilpailuiden tavoitteleminen.**

-Miksi kyseisiä kilpailuita haettiin? = hyöty ja kohderyhmä

#### - **Julkinen rahoitus ja politiikka.**

-Minkälaista julkista tukea kilpailut saivat? = varat ja henkilöpääoma

-Kuinka paikallispolitiikka vaikutti kisojen järjestämiseen? = säädökset/asetukset

#### - **Henkilökunta kilpailuissa.**

-Millaisilla henkilöstöresursseilla kisoja haettiin?

-Millaisia olivat rekrytointisuunnitelmät? (palkattu/talkoolaiset)

#### - **Kisainfrastruktuuri.**

-Minkälaista kisainfrastruktuuria kaupungissa on?

- Mikä on kaupungin yleinen infrastruktuurin / kisainfrastruktuurin tila?

#### - **Logistiikka ja sijainti.**

-Missä kilpailuinfrastruktuuri sijaitsee kaupunkiin nähden?

-Kuinka liikkuminen suunniteltiin ja millaisia ovat etäisyydet?

- Mikä on kaupungin liikenteen nykytila?

#### - **Majoitus.**

-Kuinka suuri ja minkä tasoinen majoituskapasiteetti löytyy?(suuruus ja laatuluokka)

#### -**Maine ja imago.**

-Minkälainen maine järjestäjällä(seuralla ja kaupungilla) on, perustuen mediaan ja asiakaspalautteisiin?

- Mikä on toimitsijoiden yleinen suhtautuminen hakijaseuraan?

-Millaisena tapahtumapaikkana kaupunki mieltää itsensä?



**-Kokemus ja menestys.**

-Mitä kisoja järjestetty aiemmin ja miten aiemmat järjestetyt tapahtumat ovat onnistuneet?

**-Businessilmapiiri.**

-Minkälainen business ilmapiiri on kaupungissa?

- Kuinka sujuvaa on yritysten alueellinen yhteistyö?

**-Valitsijaorganisaation tuntemus ja tukeminen.**

- Kuinka hyvin tunnetaan valitsijaorganisaatio, sen jäsenet ja aikaisemmat äänestystulokset?

- Onko valitsijaorganisaation toimintaa tuettu tai edistetty järjestäjän toimesta?

**Taloudelliset tekijät.**

-Minkälaiset taloudelliset resurssit oli varattu kisojen järjestelyihin?

-Minkä suuntaista on ollut kaupungin kehitys viimeaikoina? (taloudellisesti ja työllisyyden kannalta, ennen kisoja)

- Mikälaiset tukiverkostot järjestäjällä oli?

- **Markkinointi.** Kuinka tapahtuman markkinointi oli valmistauduttu toteuttamaan

2. Kilpailun edellytykset (mitä tiedettiin vaatimuksista järjestäjän taholta seuraavista elementeistä)

**Julkinen rahoitus, turvallisuustilanne ja politiikka**

-turvallisuus, säädökset ja rahoitus

**Henkilökunta kilpailuissa**

-määrä ja osaamistaso

**Kisainfrastrukturi**

- Oliko tiedossa kaupungilta vaadittuja kokonaisvaatimuksia, ja jos, niin kuinka hyvin niihin saatettiin vastata? (esim. stadionit, korkeuserot, majoitustilat)?

## **Logistiikka ja sijainti**

### **Majoitus**

- Kuinka suuri majoituskapasiteetti vaaditaan?

### **Maine ja imago**

järjestäjän maine/kaupungin maine

### **Kokemus ja menestys**

järjestäjän/kaupungin aiemmat suoritukset

### **Businessilmapiiri**

### **Valitsijaorganisaation tuntemus ja tukeminen**

### **Taloudelliset tekijät**

### **Markkinointi**

#### 3. Hakemuksen valmistelu

- Mitä periaatteita kaupunki seuraa tavoitellessaan kilpailuita (kilpailustrategia)
- Minkälaista kommunikaatiota ja vaikuttamista on käyty valitsijaorganisaation kanssa tässä vaiheessa?
- Minkälaisia ominaisuuksia kaupungista/järjestäjän osaamisesta nostettiin kilpailutekijöiksi
- Mitä toimenpiteitä tehtiin yritysten suhteen: mitä annettavaa alueen yrityksillä oli kilpailuille?

**-Oheistapahtumat.** mitä merkitystä oli oheistapahtumilla?

**-Tukitoimet.** Mitä tukitoimia tehty valitsijaorganisaatiolle, ja mikä on niiden merkitys?

4. Hakeminen (konkreettisen prosessin toteutuminen)

- Minkälaista kommunikaatiota ja vaikuttamista on käyty valitsijaorganisaation kanssa tässä vaiheessa?
- Ketä vaikuttajia oli tukemassa/ suosittelemassa kisoja (poliitikot, päättäjät jne)?
- Minkälaisia vakuutuksia annettiin taloudellisesta suoriutumisesta?
- Mitä etuja kaupunki ja yritykset tarjosivat kisoille?

5. Ratkaisu (päättöksen tekijä, kilpailijat, lopullisen valinnan syy)

- Mitkä olivat kilpailevia kaupunkeja kisoissa?
- Kuinka laadukkaita hakemukset olivat? (Oma hakemus ja kilpailijoiden hakemukset)
- Miten hakemuksen laatu määräytyi?
- Missä järjestettiin edelliset ”saman sarjan” kilpailut? MIKSI VALITTIIN?

6. Palaute (milloin, missä, kuka kerää, kuinka käytetään jatkossa)

Kuinka toteutettiin? AVOIN

## LIITE 2 KYSYMYKSET KAUPUNKI JA PÄÄTTÄJÄT

### 1. Syyt hakuprosessiin ryhtymiseen

- Mitkä hallinnolliset tahot tekevät päätöksiä urheilutapahtumien hallinnassa?
- Mitä tehdään, miten tuetaan ja mitä tapahtumia tuetaan?
- Miksi juuri kyseiset kilpailut valittiin?
- Miksi kaupunki on valinnut edellä mainitut toimintaperiaatteet ja tukien kohteet?
- Minkälaisia tapahtumia kaupunki hakee? (Tapahtumaprofiili, mitä tapahtumia kaupunki haluaa, ei pelkästään urheilun osalta)
- Onko kaupungilla erityistä tapahtumastrategiaa? Jos on, niin millainen (ei pelkästään urheilun osalta)
- Minkälaisia vierailijoita kaupunki hakee? (Kohderyhmäprofiili)
- Miten paikalliset säädökset vaikuttavat tapahtumiin? (Esim rajoitetaanko lainsäädännöllä urheilutapahtumia jollain tavoin jne..)
- Minkälainen business ilmapiiri on kaupungissa (kuinka yritykset suhtautuvat/mukautuvat tapahtumiin, kuinka helposti annetaan tukea tai tehdään yhteistyötä jne..)?
- Millaisena matkakohteena/tapahtumapaikkana kaupunki mielletään (asiakaspa-lautteet) ja millaisena kaupunki näkee itsensä?

### 2. Kilpailun edellytykset (mitä tiedettiin vaatimuksista järjestäjän taholta)

Jos kaupunki osallistui hakuprosessiin järjestäjäseuran tukijana, minkä verran tiedettiin kilpailuiden vaatimuksista? (Kilpailuista päättävän urheiluliiton kriteeristö = valitsijaorganisaatio)

### 3. Hakemuksen valmistelu

- Mikä on kaupungin yleinen infrastruktuurin / kisainfrastruktuurin tila?
- Onko kisainfrastruktuuri millaisessa käytössä?

Mitä urheilutapahtumia on järjestetty aiemmin, ja miten ne ovat onnistuneet?

- Minkälainen maine/imago kaupungilla on tapahtumapaikkana, perustuen aiempien tapahtumien menestykseen; suorituksiin, mediaan ja asiakaspalautteisiin? (Analysoidaan hyvän kaupungin merkitystä)

- **Tukitoimet.** Onko valitsijaorganisaation toimintaa tuettu tai edistetty kaupungin toimesta?

- Minkä suuntaista on ollut kaupungin kehitys *ennen kisoja*? (taloudellisesti ja työllisyyden kannalta, **ennen kisoja**) (*Taustalla ajatus valitsijaorganisaation odotuksista kilpailuiden taloudellisen vakauden turvaamiseksi*)

- Miten paikalliset yritykset suhtautuivat haettuihin kisoihin?

- Miten kisojen ajankohtaa mietittiin/ aikataulutettiin? Oliko jotakin siirretty tai laitettu tarkoituksella samaan aikaan toisten tapahtumien kanssa?

#### 4. Hakeminen (konkreettisen prosessin toteutuminen)

- Mitä etuja ja resursseja kaupunki ja yritykset tarjosivat kilpailuille?

- Ketä vaikuttajia oli tukemassa/ suosittelemassa kisoja hakuprosessin aikana (poliitikot, päättäjät jne.)?

#### 5. Ratkaisu (päätöksen tekijä, kilpailijat, lopullisen valinnan syy)

Mitä haastateltavalle tulee mieleen koskien lopullisen valinnan syitä? (Millä perusteilla lopullinen valinta tehtiin, jne..)

#### 6. Palaute (milloin, missä, kuka kerää, kuinka käytetään jatkossa)

Onko kilpailuista tehty jälkianalyysia?

### LIITE 3 KYSYMYKSET MAJOITUS WMA 2009 LAHTI

#### - **Majoitus.**

-Kuinka pääpiirteittäin WMA 2009-kisojen majoitus oli suunniteltu?

-Kuinka suuri ja minkä tasoinen majoituskapasiteetti löytyy?(suuruus ja laatuluokka)

=Majoituksesta vastaavien hotellien määrä, vuodepaikat, laatutähdet

-Miten majoituspaikat jakautuivat Lahteen ja lahden ulkopuolelle? (Käytössä ollut kapasiteetti kaupungeittain)

-Millä etäisyyksillä suorituspaikoista majoitusta oli järjestetty? (laskettuna kilometreinä sekä matka-ajan mukaan?)

-Miten liikkuminen majoituspaikoista kisapaikoille oli suunniteltu/tiedotettiin asiakkaille?